

**Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**



**Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

**Diana Katherin Bermudez Betancourth**

**Sonia Marcela Gordillo Garzón**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO**

**Rectoría Bogotá**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Especialización en Gerencia Financiera**

**Agosto de 2025**

**Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

**Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

**Diana Katherin Bermudez Betancourth**

**Sonia Marcela Gordillo Garzón**

**Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en  
Gerencia Financiera**

**Asesor**

**Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez**

**Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO**

**Rectoría Bogotá**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Especialización en Gerencia Financiera**

**Agosto de 2025**

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a nuestras familias, cuyo amor, comprensión y apoyo incondicional nos han acompañado durante todo el proceso. A nuestros padres, por ser la fuente de inspiración, fuerza y ejemplo, y a nuestros amigos, por su compañía, paciencia y palabras de aliento cuando más lo necesitábamos.

A todos los profesores, mentores y compañeros que nos han guiado y motivado a lo largo de esta especialización, contribuyendo con sus conocimientos y sabiduría para hacer posible este logro.

Finalmente, dedicamos este proyecto a aquellos que creen en la educación como motor de transformación y crecimiento, y que nos han impulsado a dar lo mejor de nosotros mismos en cada paso.

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, han sido parte fundamental de este proceso y han hecho posible la culminación de este proyecto.

En primer lugar, a nuestras familias, quienes siempre han estado a nuestro lado brindándonos apoyo, motivación y comprensión, incluso en los momentos más difíciles. Su amor incondicional y su fe en nosotros nos han dado la fuerza necesaria para superar cualquier obstáculo.

A nuestros tutores y docentes, quienes con su paciencia, conocimientos y orientación nos guiaron durante todo el proceso de investigación y desarrollo de este proyecto. Sus valiosos consejos y enseñanzas fueron esenciales para la realización de este trabajo.

Finalmente, a todos aquellos que, de alguna manera, contribuyeron al desarrollo de nuestra formación y crecimiento durante estos meses, gracias por ser parte de este viaje que, con esfuerzo y dedicación, hemos logrado culminar.

# Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

## Contenido

Resumen.....	12
Introducción .....	14
1. Problema.....	17
Descripción del problema.....	17
Pregunta de investigación.....	20
2. Justificación.....	21
3. Objetivos.....	23
3.1. Objetivo general .....	23
3.2. Objetivos específicos.....	23
4. Marco de referencia .....	24
4.2. Marco teórico .....	24
4.2. Marco legal.....	28
5. Metodología.....	30
5.1. Alcance de la investigación.....	30
5.2. Enfoque metodológico .....	31
5.3. Población y muestra .....	31
5.4. Instrumentos.....	32
5.5. Procedimientos.....	33
5.6. Consideraciones éticas .....	35
6. Resultados.....	36
6.1. Diagnóstico.....	36

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

6.1.1. Balance General Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	37
6.1.2. Estado de Resultados, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	40
6.1.3. Gastos de Administración y Operación, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	42
6.1.4. Costos de Servicios.....	54
6.1.5. KPIs Rendimiento Hospital San Antonio de Sesquilé.....	58
6.1.6. Análisis DOFA del Hospital San Antonio de Sesquilé .....	62
6.1.7. Conclusión Sobre el Manejo de Resultados Financieros y el DOFA del Hospital San Antonio de Sesquilé .....	65
6.2. Diseño de la Estructura de Costos y Gastos Para el Hospital San Antonio de Sesquilé	67
6.2.1. Métodos para el Desarrollo de la Estructura de Costos y Gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé .....	68
6.2.2. Método de Costos Simple .....	70
6.2.3. Método de Costos por Absorción .....	72
6.2.4. Metodología de Costos ABC.....	89
6.2.5. Estructura de Costos y Gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé .....	99
6.2.6. Valor Que Le Cuesta Al Hospital Por Implementar Una Estructura De Costos Y Gastos	105
6.2.7. Servicio De Odontología Frente A Costos, Gastos Y Facturación En El Hospital De San Antonio De Sesquilé.....	108
7. Conclusiones.....	113

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

8. Recomendaciones .....	115
Referencias bibliográficas.....	117

# Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

## Lista de Tablas

Tabla 1 Balance General, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	38
Tabla 2 Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa) del Estado de Resultados .....	40
Tabla 3 Sueldos y Salarios, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	43
Tabla 4 Contribuciones Efectivas, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	44
Tabla 5 Aportes Sobre la Nómina, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	45
Tabla 6 Prestaciones Sociales, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	46
Tabla 7 Gastos de Personal Diversos, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	47
Tabla 8 Gastos Generales, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	48
Tabla 9 Impuestos, Tasas y Contribuciones, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	50
Tabla 10 Deterioro, Depreciación, Amortización y Provisiones, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	52

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Tabla 11 Otros Gastos, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	53
Tabla 12 Costos de Servicios, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa).....	54
Tabla 13 Costos Fijos.....	75
Tabla 14 Costos Variables .....	76
Tabla 15 Gastos Fijos.....	81
Tabla 16 Gastos Variables .....	82
Tabla 17 Unidades de Negocio del Hospital San Antonio de Sesquilé .....	90
Tabla 18 Clasificación Main Room y Mechanical Room.....	95
Tabla 199 Valor Final Main Room y Mechanical Room.....	97
Tabla 20 Porcentaje de Utilidad por Centro de Costo.....	101
Tabla 21 costo por implementar la estructura de costos y gastos .....	106
Tabla 22 análisis de costos y gastos de odontología.....	108

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **Lista de Figuras**

Ilustración 1 Figura 1. Utilización del sistema de costos y gastos en el sector salud.....	21
Ilustración 2 Técnica de investigación.....	33

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **Lista de Anexos**

Anexo A. Base de Datos Hospital San Antonio de Sesquilé

Anexo B. Estructura de Costos y Gastos Hospital San Antonio de Sesquilé

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **Resumen**

Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal diseñar una estructura de costos y gastos adecuada para el Hospital San Antonio de Sesquilé, con el fin de mejorar su gestión financiera y optimizar el uso de los recursos disponibles. Surge de la necesidad de contar con una herramienta que permita identificar, clasificar y evaluar de manera precisa los costos directos e indirectos, así como los gastos administrativos, operativos y financieros. Para ello, se empleará un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, con el fin de obtener información detallada sobre los procesos internos, la gestión presupuestal y los registros contables. Esto permitirá detectar posibles ineficiencias, tendencias o costos adicionales que impacten negativamente la operación. Como resultado, el hospital contará con una base sólida para identificar áreas que requieren mejoras o reestructuración. La implementación de esta estructura representa una herramienta estratégica clave que facilita la toma de decisiones informadas, mejora la eficiencia operativa y permite un uso más racional de los recursos. Además, contribuye significativamente a elevar la calidad del servicio ofrecido a los pacientes, establecer tarifas acordes a la realidad financiera institucional y fortalecer la planificación presupuestal. En conjunto, estas acciones favorecerán una gestión más sostenible y responsable. En última instancia, la investigación pretende aportar al mejoramiento continuo de los servicios de salud que presta el hospital a la comunidad, asegurando su viabilidad económica y su compromiso con el bienestar social.

Palabras Claves: Gerencia financiera, estructura de costos, estructura de gastos.

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **Abstract**

This research project aims to design an appropriate cost and expense structure for the San Antonio Hospital of Sesquilé, with the goal of improving its financial management and optimizing the use of available resources. It arises from the need to have a tool that enables the precise identification, classification, and evaluation of both direct and indirect costs, as well as administrative, operational, and financial expenses. To achieve this, a mixed-methods approach will be used, combining quantitative and qualitative techniques to gather detailed information about internal processes, budget management, and accounting records. This will help detect potential inefficiencies, trends, or additional costs that may negatively impact operations. As a result, the hospital will have a solid foundation to identify areas in need of improvement or restructuring. Implementing this structure becomes a key strategic tool that supports informed decision-making, enhances operational efficiency, and promotes more rational resource use. Furthermore, it significantly contributes to improving the quality of service provided to patients, setting rates that align with the institution's financial reality, and strengthening budget planning. Altogether, these actions will promote more sustainable and responsible management. Ultimately, the research seeks to contribute to the continuous improvement of the healthcare services provided by the hospital to the community, ensuring its economic viability and reinforcing its commitment to social well-being.

**Keywords:** Financial management, cost structure, expense structure

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **Introducción**

La estructura de costos y gastos es fundamental para una compañía, ya que permite conocer con precisión cómo se distribuyen los recursos financieros. Facilita la toma de decisiones estratégicas al identificar áreas de ineficiencia y oportunidades de mejora. Ayuda a establecer precios adecuados para los productos o servicios, garantizando la rentabilidad. También contribuye a una mejor planificación presupuestal y control financiero. Permite evaluar el desempeño operativo de manera objetiva. En general, es clave para lograr una gestión sostenible y competitiva.

El sistema de salud en Colombia ha enfrentado críticas por la falta de implementación de sistemas de información financiera adecuados, especialmente en cuanto a costos y gastos, lo que ha contribuido a crisis económicas en hospitales y clínicas. Solo el 70% de las entidades encuestadas cuenta con un sistema de costos en funcionamiento, mientras que el 26% está en proceso de implementación y el 4% no tiene ninguno. La normativa vigente desde 1993 exige estos sistemas, pero no se han hecho avances significativos. En Cundinamarca, la Contraloría ha evidenciado deficiencias en la gestión administrativa y financiera de los hospitales, lo que ha llevado a la Gobernación a exigir desgloses detallados de costos y gastos. Aunque el Hospital San Antonio de Sesquilé utiliza el sistema CNT, este no está completamente parametrizado, lo que impide un control eficiente. Es fundamental implementar un sistema de costos funcional que permita tomar decisiones basadas en datos reales y mejorar la rentabilidad sin afectar la calidad del servicio.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

La gestión contable y de costos es un componente esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, ya que permite analizar, controlar y optimizar el uso de los recursos económicos disponibles. Según Panchi & Armas (2022), este proceso facilita la toma de decisiones estratégicas al proporcionar información financiera clara y precisa, lo que contribuye al logro de los objetivos empresariales. Una adecuada estructura de costos y gastos permite identificar áreas de mejora, reducir ineficiencias y mejorar la rentabilidad de la entidad. Además, garantiza una correcta planificación financiera y fortalece el control interno. Esta gestión es especialmente relevante en sectores como la salud, donde los recursos deben administrarse con responsabilidad para asegurar la calidad del servicio. Por tanto, contar con un sistema de costos bien definido se convierte en una herramienta clave para el crecimiento sostenible y competitivo de las organizaciones.

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, ya que busca analizar la situación actual de los costos y gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé y diseñar una estructura adecuada para optimizar su gestión financiera. Se emplea un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos para el análisis teórico y cuantitativo para la construcción de la estructura de costos. La población de estudio incluye 19.616 personas entre usuarios y colaboradores del hospital. Se utilizarán el análisis documental y un estudio de caso como instrumentos principales. El procedimiento contempla la recolección de información financiera y la aplicación de métodos de costeo como el simple, por absorción y ABC. Todo esto permitirá una mejor toma de decisiones y uso eficiente de los recursos.

La implementación de esta estructura representa una herramienta estratégica clave que facilita la toma de decisiones informadas, mejora la eficiencia operativa y permite un uso más racional de los recursos. Además, contribuye significativamente a elevar la calidad del servicio

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

ofrecido a los pacientes, establecer tarifas acordes a la realidad financiera institucional y fortalecer la planificación presupuestal.

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **1. Problema**

### **1.1. Descripción del problema**

La contabilidad de costos es una herramienta de gran ayuda para las organizaciones en la actualidad pues influye en gran medida en la toma de decisiones estratégicas, permite tener una delimitación de los costos, facilita la planificación, el control y la rentabilidad de las operaciones. La contabilidad de costos es un sistema donde se registra, controla e informa los costos de producción, distribución, administración y financiamiento de una empresa. Dentro de los costos se puede calcular los que le cuesta a la organización producir un artículo o vender un servicio (Chang et al, 2012).

Teniendo en lo anterior podemos decir que tener un sistema de costos en la organización es de gran ayuda y utilidad para la gerencia de las organizaciones, pues es una herramienta fundamental para el control financiero, también contribuye a la eficiencia operativa y la optimización de recursos dentro de la organización y planificación y control de las actividades. Podemos concluir que los costos son un pilar esencial para la gestión financiera de cualquier organización debido a que facilita la planificación estratégica, el control de recursos, la optimización de los procesos productivos y administrativos.

Carrasco (2009) define los gastos como aquellos desembolsos de dinero o bienes valores que son efectuados en una actividad realizada de manera periódica, así mismo Kholer (2019) indica que los gastos corresponden a erogaciones de dinero pasadas como presentes que retribuyen el costo de una actividad. Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que los gastos

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

son salidas de dinero que realiza una organización con el fin de mantener el funcionamiento de sus actividades operativas y administrativas, se debe tener en cuenta que el gasto no está relacionado con la producción de bienes y servicios, sino que está ligado con el sostenimiento y gestión del negocio. Los gastos son de suma importancia en las organizaciones pues le permite a la organización administrar de manera más eficiente sus recursos y así mismo garantizar la estabilidad financiera a un largo plazo.

La implementación los de costos en el sector de la salud aporta múltiples beneficios a la gestión de cualquier organización. Este sistema permite evaluar la utilización de la capacidad instalada, medir la eficiencia en el uso de los recursos materiales y tecnológicos, así como fortalecer el control interno sobre los recursos humanos, materiales y financieros, facilitara el análisis del cumplimiento presupuestario, la gestión de costos por áreas, pacientes y patologías, así mismo el cálculo del punto de equilibrio necesario para cubrir los costos asociados a la prestación de servicios (Congreso Internacional de Costos, 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior podemos concluir que, la implementación de sistemas de costos y gastos en el sector de la salud es una herramienta clave para optimizar la gestión financiera y operativa de las organizaciones. Al llevar un control detallado sobre los recursos y facilitar el análisis del presupuesto, estos sistemas contribuyen a una administración más eficiente, mejorando la toma de decisiones estratégicas. Además, la evaluación de la capacidad instalada y la medición del punto de equilibrio garantizan la sostenibilidad de los servicios de salud, asegurando que los costos sean cubiertos sin comprometer la calidad de la atención.

Las consecuencias a las que se puede enfrentar una empresa al no tener una estructura de costos y gastos pueden conllevar a la falta de información precisa de los productos o servicios que no son rentables, provocando que los gastos se desvíen del presupuesto, generando

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

problemas de liquidez afectando así la capacidad de cumplir con las obligaciones financieras; se desmotiva el equipo laboral, disminuyendo la productividad y aumentando la rotación del personal. El no tener un adecuado control de los costos y gastos puede poner en riesgo la estabilidad y el crecimiento de la empresa, afectando su capacidad para competir y prosperar en el mercado. Es importante que el gerente y directivos comprendan los conceptos y la clasificación de los costos y gastos para utilizar de manera efectiva la información, logrando tomar decisiones acertadas (Rincón & Fernando, 2017).

Según Arana Peña (2024) la necesidad de tener un sistema de costos y gastos en el sector salud proporciona la información detallada que contribuyendo a que los directivos tomen decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos, contratación de personal, la adquisición de equipos y la planificación de servicios. Se identifican áreas donde se pueden reducir costos sin comprometer la calidad del servicio, contribuyendo a la mejora continua de la atención al paciente y la eficiencia operativa. Un sistema bien estructurado facilita al sector salud monitorear y controlando los costos y gastos operativos, asegurando que se mantenga dentro del presupuesto establecido evitando desviaciones que pueden comprometer la viabilidad financiera.

Según el Hospital San Antonio de Sesquilé (2025) actualmente mide los costos de manera general a través de las cuentas contables, pero carece de información detallada sobre los costos y gastos asociados a cada uno de los servicios que ofrece. Esta falta de información impide conocer la rentabilidad de los diferentes servicios brindados a los usuarios, lo que lleva a la toma de decisiones sin base precisa. Como resultado, el hospital enfrenta el riesgo de generar una pérdida de valor a largo plazo debido a este desconocimiento detallado de sus costos y gastos. Es fundamental implementar un sistema que permita un seguimiento más exhaustivo de los costos y gastos para mejorar la gestión financiera y la sostenibilidad del hospital.

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo desarrollar la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé?

# Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

## 2. Justificación

Según Roldan (2009) el sistema de salud de Colombia ha enfrentado críticas significativas, lo que ha llevado a transformar las estructuras y procedimientos. Se ha presentado poca atención a la implementación de sistemas de información financiera de costos y gastos en las entidades de salud, lo que contribuye a la crisis económica recurrente en hospitales y clínicas. Las entidades responsables de la vigilancia y regulación del sector tienen un papel crucial en esta problemática, ya que no han sido rigurosos en la normativa que exige a todas las prestadoras de servicios en salud contar con sistemas de información confiables para la toma de decisiones. La investigación tiene como objetivo analizar los sistemas de costos utilizados por entidades de salud en Colombia, tanto públicas como privadas. Se diseñó una encuesta que se aplicó a una muestra compuesta por 48% de hospitales públicos y el 52% de clínicas privadas, en la figura 1 se observa el porcentaje de entidades de salud que cuentan con un sistema de costeo.

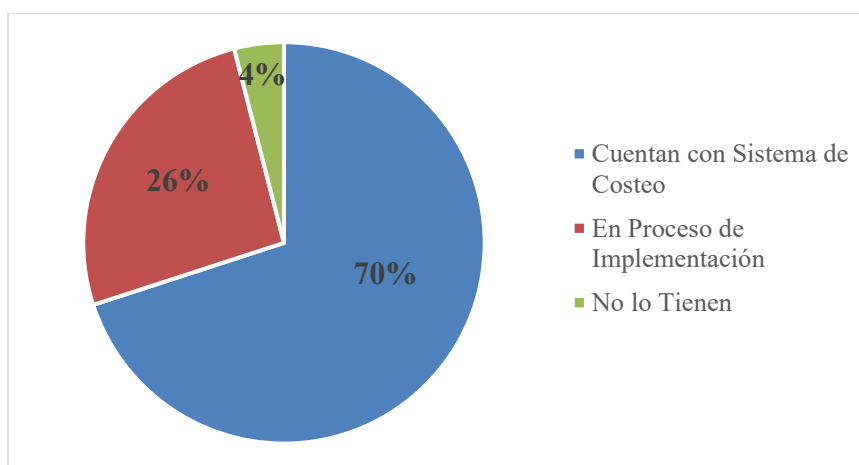


Ilustración 1 Figura 1. Utilización del sistema de costos y gastos en el sector salud

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Roldan (2009).

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Solo el 70% de las entidades encuestadas cuenta con un sistema de costos en operación. El 26% está en proceso de implementación y el 4% no tiene ningún sistema. Falta implementación del sistema de costos y gastos, a pesar de que la norma de 1993 lo exige las entidades no han realizado cambios significativos.

En el departamento de Cundinamarca, la gestión administrativa y financiera de los hospitales ha sido objeto de cuestionamientos. Según los resultados de las auditorías por la Contraloría de Cundinamarca, la mayoría de estas instituciones no presentan resultados administrativos y financieros positivos. En respuesta a esta situación, la Gobernación ha exigido que los estados financieros de las entidades de salud incluyan un desglose de costos y gastos. Para facilitar esta gestión, se han proporcionado sistemas informáticos financieros a las instituciones, con el objeto de mejorar la transparencia y la eficiencia en la administración de recursos (Jaimes & Salazar 2024).

Según el Hospital San Antonio de Sesquilé (2025) utiliza el sistema de información financiera CNT, específicamente el módulo de costos; sin embargo, este sistema se encuentra sin parametrizar, lo que limita su funcionalidad. Actualmente, el contador registra los costos en las cuentas contables de manera general, sin detallar los centros de costos específicos por servicios o unidades de negocio. Es importante que el hospital implemente un sistema de costos y gastos que permita determinar con precisión si los servicios ofrecidos están generando ganancias o pérdidas. Esta información es crucial para la toma de decisiones informadas, lo que contribuirá a mejorar la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio.

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Desarrollar la estructura de costos y gastos para el Hospital San Antonio de Sesquilé

### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un acercamiento teórico y conceptual al tema de costos y gastos de las empresas.
- Diagnosticar la situación actual de los costos y gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé.
- Diseñar una estructura de costos y gastos para el Hospital San Antonio de Sesquilé.

# Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

## 4. Marco de referencia

### 4.2. Marco teórico

La gestión contable es el proceso de analizar y medir la información económica y financiera de la empresa o negocio, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones adecuadas en relación con los recursos económicos y la administración empresarial (Panchi & Armas, 2022). Así mismo, Ren & Zurita (2021) afirman que la contabilidad de costos y gastos es esencial para gestionar recursos en cualquier organización, permitiendo fijar estrategias de producción, reducir costos, eliminar actividades sin valor agregado y asegurar entregas oportunas, contribuyendo así a un control eficaz y a la optimización de procesos. Arias et al., (2024) el modelo de gestión de costos y gastos en una empresa es una estructura de técnicas para planificar y controlar, alineándose con los objetivos estratégicos. Su importancia radica en garantizar la relación costo beneficio y el seguimiento eficiente de recursos financieros. De la misma forma Jumbo et al., (2023) manifiestan que la gestión de costos y gastos es crucial en las organizaciones, ya que optimiza recursos económicos, humanos y materiales. Facilita la planeación estratégica, mejora el control financiero y fomenta la competitividad al eliminar procesos ineficientes, generando confianza y rentabilidad.

Llanos et al., (2023) indica que evaluar los costos permitirá a la empresa evitara fallas que ayudaran a la mejora continua de la organización, logrando la reducción de los costos y aumentando la productividad y a su vez la competitividad, que ayudaran a la organización alcanzar los estándares exigidos por los clientes. Los costos en contabilidad financiera representan el valor monetario de suministros, servicios y mano de obra adquiridos por una

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

empresa. Se registran como gastos o costos de activos, mientras que los gastos reflejan las operaciones necesarias para generar ingresos (Carazas et al., 2022). Koechlin (2021) afirma que el costo se refiere al egreso directamente relacionado con la adquisición o fabricación de un producto, mientras que el gasto es un egreso vinculado a la operación del negocio, como pagos de servicios, alquiler y sueldos que no se imputan directamente al producto. Los costos están relacionados directamente con la producción de bienes o servicios, mientras que los gastos son egresos generales de la empresa que no se pueden atribuir directamente a la producción, como alquileres, sueldos administrativos y servicios (Villalba et al., 2021).

El sistema de costeo clasifica los costos en directos e indirectos. Los costos directos se asignan fácilmente a un único producto o servicio. Mientras que los indirectos se distribuyen entre múltiples productos, reflejando la complejidad de la producción (Campos et al., 2021). Porporato & Recalde (2021) afirman los costos fijos son aquellos que no cambian en su monto total cuando cambia el nivel de actividad dentro del período, los costos variables varían en su volumen total en proporción directa con la variación que sufre el nivel de actividad.

Alulema et al., (2024) también los costos fijos son gastos constantes que no varían con la producción, como maquinaria y costos administrativos. Los costos variables no cambian según la producción, como mano de obra e insumos. Los costos directos se relacionan directamente con la producción, mientras que los indirectos no. Para Naula et al., (2023) los costos fijos son gastos constantes que no cambian con la producción, como alquiler y salarios. Los costos variables fluctúan según la producción, como materias primas. Los costos directos se asignan directamente a un producto, mientras que los indirectos son generales y no se pueden atribuir directamente.

Los costos se clasifican en directos, que incluyen sueldos por transformación; indirectos, como la

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

depreciación de activos; fijos, que permanecen constante y variables, que fluctúan según el volumen de producción, como mano de obra y materiales (Flores & Blanco, (2021).

Mero et al., (2022) afirman que los sistemas de costos se dividen en dos: el sistema por órdenes de producción, que acumula costos según especificaciones del cliente y el sistema por procesos, que determina costos en periodos de productividad masiva, transformación materia prima en producto final. Los costos por órdenes se refieren a la recopilación y cálculo de costos específicos para cada pedido, permitiendo estimar el precio de venta. A diferencia de los costos por procesos que agrupan costos de producción a lo largo de un periodo para productos homogéneos (Soto, 2021). Arias & Cano (2021) complementan que los costos por órdenes se centran en calcular y asignar costos definidos a cada pedido individual, facilitando la estimación de precios y los costos por procesos apilan y distribuyen costos a lo largo de la producción de bienes parecidos en un tiempo.

Tomando como referencia lo que indicaron los autores anteriores se complementa con La identificación y análisis de costos y gastos en el sector salud son esenciales para evaluar la eficiencia de la formación de profesionales, optimizar recursos y garantizar la sostenibilidad financiera de las instituciones, mejorando así la calidad de la atención sanitaria (Carballosa et al., 2021). Así mismo Pacheco & Palacios (2025) mencionan que la gestión de costos y gastos en el sector salud es crucial para garantizar atención integral y de calidad, los cuidados paliativos, al ser costo-efectivos, optimizan recursos y mejoran la eficiencia del sistema, contribuyendo a la sostenibilidad financiera y al bienestar de los pacientes. Los costos en el sector salud incluyen gastos en infraestructura, tecnología, personal especializado y recursos materiales. La gestión eficiente de estos costos es crucial para mantener la calidad de atención, optimizar recursos y cumplir con los indicadores financieros de las entidades sanitarias (Muñoz et al., 2025). Los

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

autores Fermini et al., (2023) manifiestan que los costos en el sector salud son indispensables para evaluar la productividad y eficiencia de los servicios. Su análisis permite la adecuada utilización de los recursos, mejorar la calidad de atención y garantizar la sostenibilidad financiera, impactando positivamente en la salud de la población.

Carla & Casas (2023) afirman que el gasto público se centra en servicios esenciales, requiere financiamiento sostenible y enfrenta desafíos como la inflación, su efectividad depende de la optimización del presupuesto, cofinanciamiento privado y políticas públicas alineadas con las necesidades poblacionales para garantizar la equidad. El gasto financiero en el sector salud debe priorizar la eficiencia y eficacia, alineándose con las necesidades institucionales, la gestión del presupuesto por resultados es crucial para dar la correcta utilización de recursos, alcanzar objetivos y mejorar el bienestar de la población, garantizando un impacto positivo (Yucra, 2023). Valencia & Merchán (2024) mencionan que los gastos y costos financieros en el sector salud se caracterizan por su cuantificación estandarizada, permitiendo medir erogaciones monetarias, incluyen variaciones en insumos y servicios, facilitando el análisis de eficiencia y efectividad en la gestión de recursos durante diferentes periodos. Por estas razones es importante implementar un sistema de costos y gastos en una empresa ya sea de producción o servicios, permitiéndole una asignación precisa de recursos, para restablecer la fijación de precios, mejorar la rentabilidad y proporcionar transparencia en los costos de producción, facilitando decisiones informadas y estratégicas para el crecimiento sostenible de la organización (Quispe et al., 2023).

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **4.2. Marco legal**

### **Resolución No. 2367 de 2023**

Establece directrices para la gestión eficiente de recursos en el sector salud en Cundinamarca, incluyendo un Módulo de estimación de costos hospitalarios. Estos lineamientos buscan optimizar la administración de los recursos y mejorar la calidad de atención en los hospitales públicos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

### **Decreto 515 de 2022**

Establece la reorganización y modernización de la red pública de prestadores de servicios de salud en Cundinamarca, definiendo parámetros para mejorar la eficiencia y calidad del servicio. Su importancia radica en la optimización de recursos y la gestión de costos, lo que contribuye a un sistema de salud más sostenible (Secretaría de Salud de Cundinamarca, 2022).

### **Ordenanza No. 039 de 2020**

Establece el Estatuto de Rentas del departamento de Cundinamarca, regulando aspectos tributarios y financieros. Su objetivo es organizar la recaudación de impuestos, incluyendo el impuesto sobre vehículos automotores y dicta disposiciones relacionadas con la gestión fiscal (Asamblea Departamental de Cundinamarca, 2020).

### **Ley 1393 de 2010**

Define rentas de destino específicas para la salud y establece medidas para promover actividades generadoras de recursos en este sector. Su objetivo es evitar la evasión de aportes a la

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

seguridad social en salud y garantizar la adecuada gestión de los recursos (Congreso de la Republica, 2010).

### **Ley 100 de 1993**

Establece el Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, unificando la normativa y planeación de la salud, pensiones y riesgos laborales. Su objetivo principal es garantizar el acceso universal y equitativo a servicios de salud, promoviendo la solidaridad en el sistema (Función Pública,1993).

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

El alcance para esta investigación se clasifica como descriptivo, porque se enfoca en el desarrollo de un marco teórico y conceptual en torno al tema de costos y gastos en las empresas, se llevará a cabo un diagnóstico de la situación actual de los costos y gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé y se procede a diseñar una estructura de los mismos para esta institución, teniendo en cuenta los objetivos establecidos en la investigación. Este enfoque permite no solo comprender la realidad financiera del hospital, sino también proponer mejoras que optimicen su gestión económica.

El alcance descriptivo en investigaciones permite detallar características y tendencias de un fenómeno, organizando información relevante, a través de la observación y análisis de datos, se identifican patrones y se facilita la interpretación de los hallazgos en un contexto específico (Zavala et al., 2023). Para Moscoso et al., (2022) el alcance descriptivo en una investigación se centra en detallar y representar las características y circunstancias de un objeto o fenómeno de manera organizada, implica observar, seleccionar elementos significativos, ordenarlos adecuadamente y redactar con un vocabulario preciso, permitiendo al lector comprender claramente lo que se desea comunicar.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

### **5.2. Enfoque metodológico**

El enfoque de la investigación es mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, desde la perspectiva cualitativa se realiza un acercamiento teórico y conceptual del tema de costos y gastos en las empresas, así como un diagnóstico de la situación actual de estos aspectos en el Hospital San Antonio de Sesquilé y el enfoque cuantitativo se presenta en el diseño de una estructura de costos y gastos para el hospital, con el objetivo de proporcionar un conocimiento financiero real y fundamentado, este enfoque permite abordar de manera efectiva los objetivos planteados en la investigación.

El enfoque mixto combina métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo una comprensión más amplia del fenómeno investigado, este enfoque integra diversas técnicas y conceptos superando limitaciones de cada método y enriqueciendo el análisis de datos (De la Roche & Benavides, 2021). Para Zúñiga et al., (2023) el enfoque mixto en investigación combina elementos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una comprensión más profunda de fenómenos complejos, al integrar diversas técnicas y métodos permite encontrar preguntas desde múltiples perspectivas superando las limitaciones de cada enfoque por separado.

### **5.3. Población y muestra**

La población objeto de estudio en esta investigación es finita y se centra en el Hospital San Antonio de Sesquilé, que cuenta con un total de 19.616 personas, esta cifra incluye 19.394 usuarios afiliados que reciben servicios de salud en el hospital y 222 colaboradores, entre administrativos y asistenciales, la implementación de una estructura de costos y gastos

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

beneficiara a ambos grupos, permitiendo mejorar y optimizar la gestión de recursos de forma acertada e informada de los mismos.

### **5.4.Instrumentos**

En la investigación, se utiliza el instrumento de análisis documental para recopilar información sobre los estados financieros del Hospital San Antonio de Sesquilé, el objetivo es analizar esta información con el fin de evaluar la situación del registro de costos y gastos del hospital, así mismo se implementará un estudio de caso centrado en la misma institución que permitirá interpretar los datos obtenidos del análisis documental, a partir de esta interpretación, se desarrollara una estructura de costos y gastos que proporcionará información fundamentada, facilitando así la toma de decisiones y la gestión eficiente de los recursos del hospital, en beneficio de todos los involucrados.

El análisis documental es un procedimiento científico sistémico que implica indagar, recolectar, organizar, analizar e interpretar información sobre un tema específico, con el fin de obtener conclusiones y soportar el desarrollo de investigaciones documentales (Corona et al.,2023). Honores et al., (2021) el estudio de caso es un enfoque de investigación que permite analizar en profundidad un fenómeno específico, seleccionando casos relevantes para obtener conocimiento, se centra en la interpretación de datos, otorgando significado a la información a través de un análisis detallado.

# Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

## 5.5.Procedimientos.

Para realizar el análisis documental, se llevara a cabo una búsqueda exhaustiva de documentos relacionados con los costos y gastos del hospital hasta la fecha, se solicitará información al contador para revisar los estados de resultados y verificar en detalle cómo se han ido registrando, con esta información se procederá a realizar un estudio de caso en el que se analizaran los documentos obtenidos y se empleará los métodos de costos simples, costos por absorción y costos ABC (Costeo Basado en Actividades), para desarrollar una estructura de costos y gastos, este análisis permitirá comprender a fondo el registro para aportar claridad y significado a la investigación.

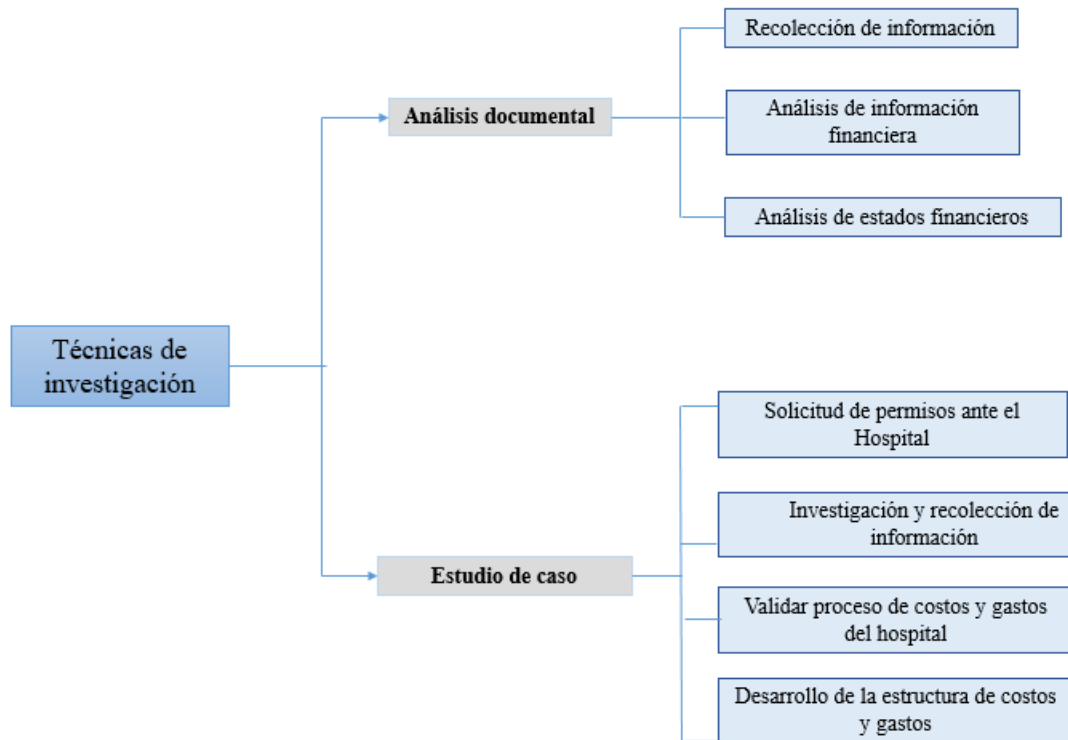


Ilustración 2 Técnica de investigación

Fuente: Elaboración propia

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

El análisis documental para el hospital San Antonio de Sesquilé, dio inicio con el proceso de recolección de información financiera allí se encontraron y analizaron los estados financieros de la organización y se validó como se está llevando el control y registro de los costos y gastos del hospital. Con la información adquirida y analizada se identificó las falencias en el proceso del manejo y control de los costos y gastos de la empresa. Luego del análisis realizado se identificaron oportunidades de mejora en este proceso, con el fin de implementar una estructura de costos y gastos para el hospital que generen un control y una mayor efectividad en el registro de los mismos.

A partir de la técnica de investigación como es el caso de estudio se busca realizar una estructura de costos y gastos para el hospital San Antonio de Sesquilé, por lo tanto se debe realizar una búsqueda y análisis de información financiera al interior del hospital, con el fin de observar y diagnosticar la situación actual de dicho proceso, con esto se busca realizar un aporte que permita a la organización clasificar y contabilizar de manera adecuada los costos y gastos con el fin de tener claridad y veracidad de la información.

Investigación y recolección de información: Se procederá a realizar la búsqueda de información financiera, estado de situación financiera, estado resultados, validación de los costos de los costos y gastos, informes anuales, con el fin de determinar cómo se están llevando estos rubros en la información financiera de la empresa.

Validar el proceso de costos y gastos del hospital: Se realizará una validación, análisis de cómo se está llevando el control, clasificación y registro de los costos y gastos del hospital, con el fin de determinar las falencias que se están llevando a cabo y generar una mejora que ayude a la organización a optimizar este proceso y a su vez obtener una información más verificada y eficiente que ayude a la toma de decisiones efectivas y asertivas al interior del hospital.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Desarrollo de la estructura de los costos y gastos: Se identifica las falencias críticas identificadas en el análisis previo, se investiga a profundidad los problemas y se genera como alternativa en la mejora del proceso realizar una estructura en la cual se pueda detallar y contabilizar todos costos y gastos en los cuales incurre el hospital diariamente, con el fin de llevar un control adecuado de este proceso, implementar esta estructura en el hospital es fundamental ya que permite una mejor comprensión de la situación financiera y a su vez ayudara a la toma de decisiones más asertiva.

### **5.6.Consideraciones éticas**

Esta investigación tiene un carácter académico y no persigue fines de lucro, su objetivo es brindar una solución al problema financiero que enfrenta el Hospital San Antonio de Sesquilé relacionado con el registro adecuado de sus costos y gastos. Siempre se garantizará el cumplimiento de las consideraciones éticas establecidas por UNIMINUTO tales como la beneficencia, la no maleficencia, la justicia y el respeto por las personas.

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **6. Resultados**

### **6.1. Diagnóstico**

El presente diagnóstico tiene como finalidad evaluar la situación actual de los costos y gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé, en el contexto de desarrollo de una estructura de costos y gastos que permita optimizar la gestión financiera de la institución. Tras haber realizado un acercamiento teórico y conceptual al tema de costos y gastos en el contexto empresarial, se ha establecido la necesidad de aplicar este conocimiento para abordar los desafíos específicos que enfrenta el hospital en su operativa diaria.

En un entorno caracterizado por una creciente demanda de servicios de salud y restricciones presupuestales, es importante que las instituciones hospitalarias implementen metodologías efectivas para el control y la asignación de costos y gastos, como los métodos de costos por absorción y ABC, la correcta identificación y gestión de estos, no solo impacta en la sostenibilidad financiera de hospital, sino que también influye en la calidad de la atención brindada a los usuarios.

Para llevar a cabo este diagnóstico, se ha solicitado el permiso del Subgerente Administrativo y Financiero, Edwin Orley Orjuela Cortes y al Contador Jason Bernardo González Garzón, con el objetivo de observar y analizar la información de los registros contables del hospital. El análisis se centra en evaluar el sistema de control de costos y gastos actualmente implementado, identificando debilidades y oportunidades que puedan ser abordadas para mejorar la eficiencia operativa.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

### **6.1.1. Balance General Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)**

El análisis horizontal también conocido como tendencia absoluta del balance general permite observar la evolución de las cuentas a lo largo del tiempo, el enfoque facilita la identificación de tendencias y cambios significativos en la situación financiera del hospital. Con este análisis se pueden determinar las causas de las variaciones y describir el resultado de un año a otro. Lo que proporciona una visión más clara de la salud financiera del hospital y su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno operativo.

El análisis vertical o tendencia relativa del balance general permite evaluar la estructura financiera del hospital al expresar cada cuenta como un porcentaje del total correspondiente, una visión clara de cómo se distribuyen los activos, pasivos y patrimonio, facilitando la identificación de áreas clave en la situación financiera del hospital.

Al analizar las variaciones y describir los resultados se puede obtener una comprensión más profunda de la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera del hospital, en la tabla 1 podemos ver el cálculo del análisis horizontal (tendencia absoluta) y el análisis vertical (tendencia relativa) del balance general del Hospital San Antonio de Sesquilé de los años 2024 y 2023.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

*Tabla 1 Balance General, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)*

<b>Balance General del Hospital San Antonio de Sesquilé</b>				
<b>Concepto</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Análisis Horizontal o</b>	<b>Análisis Vertical o</b>
			<b>Tendencia Absoluta</b>	<b>Tendencia Relativa</b>
Total Activo Corriente	7,768,405	4,209,411	3,558,994	84.55%
Total Activos No Corrientes	2,600,760	2,990,835	-390,075	-13.04%
<b>Total Activo</b>	<b>10,369,165</b>	<b>7,200,246</b>	<b>3,168,919</b>	<b>44.01%</b>
Total Pasivo Corriente	2,120,919	639,782	1,481,137	231.51%
Total Pasivo No Corriente	0	0	0	0.00%
<b>Total Pasivo</b>	<b>2,120,919</b>	<b>639,782</b>	<b>1,481,137</b>	<b>231.51%</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>8,248,246</b>	<b>6,560,464</b>	<b>1,687,782</b>	<b>25.73%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>10,369,165</b>	<b>7,200,246</b>	<b>3,168,919</b>	<b>44.01%</b>

Fuente: Elaboración propia con base al balance general del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Se ha registrado un aumento total en los activos de \$3.168.919 (44,01%), el crecimiento es un indicador positivo de la salud financiera del hospital, mostrando una expansión en su base de activos, lo que permite estar mejor preparado para cumplir con sus obligaciones.

Los activos corrientes han aumentado significativamente en \$3.558.993.679 (84,55%), lo que refleja una mejora en la liquidez del hospital, el incremento es fundamental para la capacidad de gestionar sus operaciones diarias y responder a imprevistos financieros.

El efectivo y equivalentes han crecido en \$693.320.394 (57,32%) proporcionando al hospital mayor flexibilidad financiera, encontrando mejora en la liquidez que sirve para cubrir obligaciones a corto plazo y gestionar eficientemente los cobros.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Se ha observado un aumento significativo en las cuentas por cobrar, el crecimiento puede conllevar riesgos si no se gestiona adecuadamente, es esencial que el hospital implemente políticas efectivas para asegurar la recuperación de estas cuentas y mantener la liquidez.

Los inventarios han aumentado en \$122.143.656 (111.41%), el crecimiento puede ser positivo para asegurar la disponibilidad de insumos, también plantea el riesgo de costos adicionales de almacenamiento y obsolescencia, lo que requiere una gestión cuidadosa.

Las inversiones en propiedad, planta y equipo han crecido en \$534.849.474 (26,40%), lo que es importante para mantener la competitividad y la calidad en la atención al paciente, las inversiones pueden mejorar la capacidad y la calidad de los servicios ofrecidos.

Se presenta una disminución de \$-390.074.725 (-13,04%), en los activos no corriente, lo que puede ser motivo de preocupación, la reducción podría afectar la capacidad del hospital para operar a largo plazo, sugiriendo la necesidad de evaluar la estrategia de inversión y la depreciación de activos.

El análisis vertical o tendencia relativa del balance general del hospital revela una estructura financiera sólida, con una alta proporción de activos corrientes que indica buena liquidez y capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo, el aumento es significativo en los pasivos corrientes plantea un riesgo que debe ser gestionado cuidadosamente.

El patrimonio muestra una fuerte acumulación de utilidades retenidas, indicando que el hospital ha sido eficaz y está en una buena posición para reinvertir en su crecimiento, la generación de patrimonio sólido, con un aumento de \$1.687.782.394 (25,73%), es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo del hospital.

El análisis horizontal y vertical o tendencia absoluta y relativa de los activos del hospital muestra un panorama en general positivo, con incrementos significativos en liquidez y en

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

ingresos, se debe prestar atención a la gestión de cuentas por cobrar y a la administración de inventarios para mitigar riesgos futuros, la sostenibilidad a largo plazo del hospital dependerá de su capacidad para equilibrar el crecimiento de activos con una gestión financiera prudente y efectiva; la implementación de controles de costos, gastos y la optimización de la gestión de pasivos serán claves para asegurar la salud financiera del hospital en el futuro.

### 6.1.2. Estado de Resultados, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)

Este informe presenta un análisis financiero de los resultados operativos del hospital para el periodo comprendido entre el año 2024 y el año anterior 2023, se utilizarán tanto el análisis horizontal (tendencia absoluta) como el análisis vertical (tendencia relativa) para evaluar la evolución de los ingresos, costos y resultados operativos del hospital, en la tabla 2 se puede apreciar el estado de resultados.

Tabla 2 Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa) del Estado de Resultados

Estado de Resultados del Hospital San Antonio de Sesquilé				
Concepto	2024	2023	Análisis Horizontal o Tendencia Absoluta	Análisis Vertical o Tendencia Relativa
Utilidad (Perdida) Bruta	4,343,800	2,552,511	1,791,288	70.18%
Utilidad (Perdida) Operacional	918,791	-660,129	1,578,920	-239.18%
Resultado del Periodo	1,687,782	528,999	1,158,783	219.05%
<b>Resultado Integral del Periodo</b>	<b>1,687,782</b>	<b>528,999</b>	<b>1,158,783</b>	<b>219.05%</b>

Fuente: Elaboración propia con base al estado de resultados del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Se ha registrado un aumento significativo en los ingresos por prestación de servicios de salud, alcanzando \$2.853.049.313 (39%), es un indicador positivo de la capacidad del hospital para atraer y retener usuarios, impulsado por una mayor demanda de servicios y mejoras en la gestión de la facturación y cobros.

Aunque los costos por prestaciones de servicios en salud han aumentado en \$1.061.760.827 (22%), su crecimiento es inferior al de los ingresos, una mejora en la eficiencia operativa, el control de costos y gastos es fundamental para asegurar que no se conviertan en una carga excesiva para el hospital.

La utilidad bruta ha experimentado un notable incremento de \$1.791.288.486 (70%), lo que indica que el hospital está generando más ingresos después de cubrir los costos directos de prestación de servicios, es un signo positivo de la salud financiera del hospital.

Los gastos operacionales de administración y operación han aumentado moderadamente en \$111.599.693 (4%), mostrando un control efectivo de costos administrativos, mantener esta tendencia es importante para maximizar la rentabilidad.

Se ha observado un aumento significativo en otros gastos operacionales de 27%, -99% y -36%, plantea preocupaciones puede ser por ajustes en los costos de producción, fluctuaciones en precios de insumos o cambios en la estrategia empresarial.

El resultado del periodo ha aumentado en \$1.158.782.955 (219%), mostrando un desempeño financiero sólido y una gestión efectiva de los recursos, el resultado positivo fortalecer la posición financiera del hospital.

El análisis horizontal y vertical o tendencia absoluta y relativa del estado de resultados muestra un panorama en general positivo, con un crecimiento significativo en ingresos y un

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

control efectivo de costos y gastos, la dirección del hospital debe continuar vigilando las áreas de ingresos financieros y otros ingresos no operativos para asegurar la sostenibilidad a largo plazo, la mejor eficiencia operativa y el control de costos son fundamentales para mantener y fortalecer la posición financiera del hospital en el futuro, este análisis es una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera.

### **6.1.3. Gastos de Administración y Operación, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)**

La gestión eficiente de los recursos financieros es fundamental para el funcionamiento óptimo de la cualquier institución y en el caso del hospital, los gastos de administración y operación juegan un papel vital en la calidad de atención que brinda a los pacientes, es importante analizar los gastos relacionados que representan una parte significativa del presupuesto operativo.

**Sueldos y Salarios:** El presente informe tiene como objetivo analizar el incremento en los sueldos y salarios, así como las bonificaciones y el auxilio de transporte del personal de planta perteneciente al área administrativa para el año 2024, evaluando las tendencias absolutas y relativas en comparación con el año 2023, a continuación, se presenta el cálculo en la tabla 3.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Tabla 3 Sueldos y Salarios, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)

Nombre	2024	2023	Análisis Horizontal o	Análisis Vertical o
			Tendencia Absoluta	Tendencia Relativa
<b>Sueldos y Salarios</b>	307,453,563	286,611,558	20,842,005	7%
<b>Sueldos</b>	290,933,763	271,146,303	19,787,460	7%
<b>Bonificaciones</b>	9,057,000	9,311,399	-254,399	-3%
<b>Auxilio de Transporte</b>	7,462,800	6,153,856	1,308,944	21%

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos de administración y operación del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

En el 2024 los sueldos y salarios representan una inversión total de \$307.453.563 representando un incremento del \$20.842.005 del 7% en comparación al año anterior, el aumento subraya el compromiso del hospital con la valoración del capital humano, reconociendo la importancia de contar con un equipo de profesionales altamente capacitados y motivados.

Las bonificaciones han experimentado una disminución del -3% y en \$-254.399 podría ser motivo de análisis adicional para entender las causas detrás de esta reducción.

El auxilio de transporte ha mostrado un notable incremento del \$1.308.944 (21%, puede ser interpretado como una respuesta a las necesidades de movilidad del personal, especialmente en un contexto de inflación y aumento de costos de transporte.

**Contribuciones Efectivas:** La evaluación constante de las contribuciones efectivas fomenta una cultura de mejora continua dentro de la organización al identificar áreas de éxito y aquellas que requieren atención, a continuación, se muestra la tabla 4 con las tendencias absolutas y relativas del detallado de las mismas.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Tabla 4 Contribuciones Efectivas, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)

Nombre	2024	2023	Análisis Horizontal o Tendencia Absoluta	Análisis Vertical o Tendencia Relativa
<b>Contribuciones Efectivas</b>	<b>81,214,669</b>	<b>70,773,165</b>	<b>10,441,504</b>	<b>15%</b>
<b>Aportes a Cajas de Compensación Familiar</b>	12,128,100	10,600,900	1,527,200	14%
<b>Cotizaciones a Seguridad Social en Salud</b>	25,311,600	21,996,300	3,315,300	15%
<b>Cotizaciones a Riesgos Laborales</b>	7,395,300	6,387,400	1,007,900	16%
<b>Cotización a Entidades Administrativas del Régimen de Ahorro Individual</b>	36,379,669	31,788,565	4,591,104	14%

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos de administración y operación del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Las contribuciones han incrementado en \$10.441.504 (15%), siendo significativo y refleja un compromiso con el bienestar del personal, así como el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de seguridad social y pensiones. Los aportes a cajas de compensación familiar han aumentado en \$1.527.200 (14%), puede ser interpretado como una respuesta a la necesidad de mejorar los beneficios sociales para los empleados.

Las cotizaciones sociales en salud han mostrado un aumento de \$3.315.300 (15%), puede ser interpretado como una respuesta a la necesidad de mejorar los beneficios sociales para los empleados. Las cotizaciones de seguridad social en salud han mostrado un aumento en \$1.007.900 (16%), siendo indicativo de la importancia que se le da a la seguridad y salud en el trabajo, contribuyendo a la prevención de accidentes laborales. Las cotizaciones a entidades

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

administradoras del régimen de ahorro individual han aumentado en \$4.591.104 (14%), es fundamental para asegurar el futuro financiero de los empleados a través de sus pensiones.

**Aportes Sobre la Nómina:** Los aportes sobre la nómina y su evolución sirven como base para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos y financieros de la ESE (Empresa Social del Estado).

**En la tabla 5 se presenta un resumen de los aportes sobre la nómina para los años 2024 y 2023.**

*Tabla 5 Aportes Sobre la Nómina, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)*

Nombre	2024	2023	Análisis Horizontal o Tendencia Absoluta	Análisis Vertical o Tendencia Relativa
Aportes Sobre la Nómina	15,161,600	13,252,000	1,909,600	14%
Aportes al ICBF	9,096,600	7,950,500	1,146,100	14%
Aportes al SENA	6,065,000	5,301,500	763,500	14%

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos de administración y operación del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Los aportes a la nómina han incrementado en \$1.909.600 (14%) y refleja el compromiso de la ESE con el cumplimiento de las obligaciones parafiscales, así como la inversión en el desarrollo social y educativo del país. Los aportes al ICBF han aumentado en \$1.146.100 (14%), es fundamental para apoyar los programas de bienestar familiar y protección a la infancia, contribuyendo al desarrollo social de la comunidad.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Los aportes del SENA han mostrado un aumento de \$ 763.500 (14%), es crucial para financiar la formación y capacitación de la fuerza laboral, lo que a su vez beneficia a la ESE al contar con personal más calificado y preparado.

**Prestaciones Sociales:** Evaluando el impacto en la gestión de recursos y la sostenibilidad económica de la entidad, así como su relevancia para el bienestar del personal, en la tabla 6 se presentan los aportes sociales y sus tendencias absolutas y relativas.

*Tabla 6 Prestaciones Sociales, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)*

Nombre	2024	2023	Análisis Horizontal o	Análisis Vertical o
			Tendencia Absoluta	Tendencia Relativa
<b>Prestaciones Sociales</b>	104,426,188	75,698,514	28,727,674	38%
<b>Vacaciones</b>	4,817,023	3,569,648	1,247,375	35%
<b>Cesantías</b>	33,639,073	25,084,736	8,554,337	34%
<b>Intereses a las Cesantías</b>	2,684,663	3,185,013	-500,350	-16%
<b>Prima de Vacaciones</b>	16,262,755	10,284,687	5,978,068	58%
<b>Prima de Navidad</b>	24,921,599	21,482,313	3,439,286	16%
<b>Prima de Servicios</b>	20,831,187	10,906,895	9,924,292	91%
<b>Otras Primas</b>	1,269,888	1,185,222	84,666	7%

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos de administración y operación del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Las prestaciones sociales han incrementado en \$28.727.674 (38%), refleja el compromiso de la ESE con el bienestar de su personal y el cumplimiento de las obligaciones laborales.

Los gastos por vacaciones han aumentado en \$1.247.375 (35%), es un indicativo de la importancia que se le da al descanso y bienestar del personal.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Las cesantías han mostrado un aumento de \$8.554.337 /34%), la evolución garantiza la seguridad económica del personal en caso de terminación del contrato laboral.

Los intereses a las cesantías han disminuido en \$ -500.350 (-16%), puede ser por ajustes en la política de inversión, cambios en la rentabilidad o condiciones económicas desfavorables.

La prima de vacaciones ha experimentado un notable incremento de \$5.978.068 (58%), es interpretado como un esfuerzo por mejorar los beneficios otorgados al personal.

La prima de navidad ha mostrado un incremento de \$3.439.286 (16%), es un reflejo de compromiso de la ESE con la celebración de festividades y el bienestar de sus colaboradores.

La prima de servicios ha tenido un incremento significativo de \$9.924.292 (91%), es notable y puede ser visto como un esfuerzo por mejorar la compensación total del personal.

Las otras primas han incrementado en \$84.666 (7%), es menor en comparación con otros conceptos, pero sigue siendo relevante.

**Gastos de Personal Diversos:** Se presenta una información clara de los gastos de personal diversos y su evolución, sirviendo como base para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos y financieros de la ESE. En la tabla 7 se presenta un resumen de los gastos de personal diversos para los años 2024 y 2023.

*Tabla 7 Gastos de Personal Diversos, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)*

Nombre	2024	2023	Análisis Horizontal o Tendencia Absoluta	Análisis Vertical o Tendencia Relativa
Gastos de Personal Diversos	1,387,486,032	1,506,750,588	-119,264,556	-8%
Servicios de Personal Indirecto	1,387,486,032	1,506,750,588	-119,264,556	-8%

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos de administración y operación del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Los gastos de personal diversos han disminuido en \$119.264.556 (-8%), es significativa y refleja un cambio en la estrategia de gestión de recursos humanos.

Los gastos de servicio de personal diversos han disminuido en \$119.264.556 (-8%), el gasto incluye la remuneración de servicios técnicos asociados al personal administrativo, lo que indica una optimización en la contratación de servicios externos.

- **Gastos Generales:**

Este análisis es importante para comprender el desarrollo de los gastos generales de la ESE, ya que permite identificar tendencias, evaluar la eficiencia en la gestión de recursos y determinar el impacto financiero de las variaciones en diferentes conceptos de gasto. En la tabla 8 se presenta el cálculo de los gastos generales para los años 2024 y 2023.

*Tabla 8 Gastos Generales, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)*

<b>Nombre</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Análisis Horizontal o Tendencia Absoluta</b>	<b>Análisis Vertical o Tendencia Relativa</b>
<b>Generales</b>	1,026,313,142	820,249,455	206,063,687	25%
<b>Vigilancia y Seguridad</b>	203,601,201	151,865,642	51,735,559	34%
<b>Materiales y Suministros</b>	149,400,593	90,718,777	58,681,816	65%
<b>Mantenimiento</b>	311,087,954	310,320,138	767,816	0.25%
<b>Servicios Públicos</b>	98,265,776	80,889,061	17,376,715	21%
<b>Arrendamiento Operativo</b>	18,873,400	22,705,200	-3,831,800	-17%

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

<b>Comunicaciones y Transporte</b>	18,315,000	15,220,400	3,094,600	20%
<b>Seguros Generales</b>	91,287,619	65,357,882	25,929,737	40%
<b>Servicios de Aseo y Cafetería, Restaurante y Lavandería</b>	2,400,000	509,150	1,890,850	371%
<b>Servicios</b>	0	60,276,524	-60,276,524	-100%
<b>Otros Gastos Generales</b>	133,081,599	22,386,681	110,694,918	494%

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos de administración y operación del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Los gastos generales totales han incrementado en \$206.063.687 (25%) y refleja un cambio en la estructura de costos de la ESE, así como la necesidad de invertir en áreas clave para mejorar la operación y la seguridad.

Los gastos de vigilancia y seguridad han aumentado en \$51.735.559 (34%), se debe a la implementación de servicios de seguridad que no estaba presente en vigencias anteriores, un enfoque en la protección de las instalaciones y el personal.

Los gastos en materiales y suministros han mostrado un notable acenso de \$58.681.816 (65%), puede ser un indicativo de un mayor consumo de insumos necesarios para la operación diaria del hospital.

Los gastos de mantenimiento se han mantenido prácticamente estables, con un incremento de \$767.816 (0.25%), el hospital ha logrado controlar los costos en esta área.

Los gastos en servicios públicos han aumentado en \$17.376.715 (21%), estar relacionada con el aumento en tarifas de servicios o un mayor consumo.

Los gastos de arrendamiento operativo han disminuido en \$3.831.800 (-17%), es resultado de la renegociación de contratos o la optimización de uso de espacios.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Los gastos de comunicación y transporte han incrementado en \$3.094.600 (20%), reflejar una mayor necesidad de comunicación y movilidad del personal.

Los gastos en seguros generales han aumentado en \$25.929.737 (40%), es importante para garantizar la protección de los activos del hospital.

Los gastos en servicios de aseo, cafetería, restaurante y lavandería han mostrado un incremento significativo en \$1.890.850 (\$371%), es resultado de la ampliación de servicios de ofrecidos por el hospital y el aumento de usuarios.

Los otros gastos generales han crecido en \$110.694.918 (494%), requiere un análisis adicional para entender las causas detrás de esta variación.

Se ha registrado una disminución de \$60,276,524 (-100%), indica que este concepto no se ha utilizado en 2024, posiblemente debido a la optimización de recursos o la internalización de ciertos servicios.

**Impuestos, Tasa y Contribuciones:** Este informe evalúa los impuestos, tasas y contribuciones del hospital, analizando su variación entre 2023 y 2024 y su impacto en la sostenibilidad financiera de la ESE, así como en la asignación de recursos en la tabla 9.

*Tabla 9 Impuestos, Tasas y Contribuciones, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)*

Nombre	2024	2023	Análisis Horizontal o Tendencia Absoluta	Análisis Vertical o Tendencia Relativa
<b>Impuestos, Contribuciones y Tasas</b>	25,689,550	62,809,772	-37,120,222	-59%
<b>Impuesto Predial Unificado</b>	8,366,100	8,646,646	-280,546	-3%
<b>Cuota de Fiscalización y Auditable</b>	10,849,829	0	10,849,829	100%
<b>Contribuciones</b>	6,473,621	4,437,027	2,036,594	46%

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

---

Otros Impuestos, contribuciones y tasas	0	49,726,099	-49,726,099	-100%
---	---	------------	-------------	-------

---

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos de administración y operación del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Los impuestos, tasa y contribuciones han disminuido en \$-37.120.222 (-59%), puede estar relacionada con cambios en la normativa fiscal o la optimización de la gestión tributaria.

El impuesto predial unificado ha mostrado una ligera disminución de \$ -280.546 (-3%), es atribuida a ajustes en la valoración de los bienes inmuebles.

La cuota de fiscalización y auditable registra un incremento de \$10.849.829 (100%), puede ser por nuevas regulaciones que exigen auditorias más rigurosas o un enfoque renovado en la fiscalización de los servicios prestados por el hospital.

Las contribuciones han desarrollado un incremento de \$2.036.594 (46%), se relaciona con un incremento en la actividad económica del hospital, lo que ha llevado a un mayor número de contribuciones por parte de los usuarios y entidades asociadas.

Otros impuestos, contribuciones y tasas han disminuido en \$-49.726.099 (-100%), la eliminación de este concepto es por una reestructuración en la forma en que se recaudan los ingresos, posiblemente debido a cambios en la legislación en el a política fiscal del hospital.

**Deterioro, Depreciación, Amortización y Provisiones:** el análisis muestra el deterioro, depreciaciones, amortizaciones y provisiones de la ESE, evaluando su impacto en la situación financiera del hospital, así como la gestión de activos y cuentas por cobrar en los años 2024 y 2023, en la tabla 10 se puede observar su respectivo cálculo.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Tabla 10 Deterioro, Depreciación, Amortización y Provisiones, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)

Nombre	2024	2023	Análisis Horizontal o Tendencia Absoluta	Análisis Vertical o Tendencia Relativa
<b>Deterioro, Depreciaciones, Amortizaciones y Provisiones</b>	477,263,823	376,495,404	100,768,419	27%
<b>Deterioro de Cuentas por Cobrar</b>	356,377,198	244,911,624	111,465,574	46%
<b>Deterioro de Activos Intangibles</b>	2,111,659	0	2,111,659	100%
<b>Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo</b>	118,774,966	121,025,484	-2,250,518	-2%
<b>Amortización de Activos Intangibles</b>	0	10,558,296	-10,558,296	-100%

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos de administración y operación del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Los gastos de deterioro, depreciación, amortización y provisiones han incrementado en \$100.768.419 (27%), este aumento es significativo y refleja un ajuste en la valoración de activos y cuentas por cobrar.

El deterioro de cuentas por cobrar ha aumentado en \$111.465.574 (46%), es resultado de un incremento en la morosidad de los pacientes o de entidades aseguradoras, indica la necesidad de revisar las políticas de cobranza y gestión de créditos.

Se registra un incremento en deterioro de activos intangibles de \$2.111.659 (100%), el hospital ha empezado a reconocer la depreciación de activos como software o licencias, lo que refleja una gestión más completa de sus recursos intangibles.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

La propiedad planta y equipo presenta una disminución de \$-2.250.518 (-2%), puede ser atribuible a la adquisición de nuevos activos que han comenzado a depreciarse, compensando parcialmente la depreciación de activos más antiguos.

Amortización de activos intangibles tiene una disminución de \$-10.558.296 (-100%), indica que el hospital ha completado la amortización de ciertos activos o ha decidido no reconocer nuevos activos intangibles, un cambio en la estrategia de inversión en tecnología.

**Otros Gastos:** Este análisis evalúa los otros gastos operacionales de la ESE en 2024 y 2023, identificando variaciones para observar su impacto en la eficiencia financiera y gestión presupuestal, lo podemos observar en la tabla 11.

Tabla 11 Otros Gastos, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)

Nombre	2024	2023	Análisis Horizontal o	Análisis Vertical o
			Tendencia Absoluta	Tendencia Relativa
Gastos Diversos	202,637,106	427,688,336	-225,051,230	-53%
Sentencias	0	284,307,723	-284,307,723	-100%
Pérdida por Baja en Cuentas de Activos No Financieros	202,562,881	103,532,908	99,029,973	96%
Otros Gastos Diversos	74,225	39,847,705	-39,773,480	-100%

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos de administración y operación del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Los otros gastos han disminuido en \$-225.051.230 (-53%), refleja un cambio en la estructura de gastos del hospital, especialmente en relación con sentencias y pagos judiciales.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

En el 2024 no se han registrado gastos en sentencias, con una disminución de \$284.307.723 (-100%), este cambio es una mejora en la gestión de riesgos legales y una reducción en la necesidad de realizar pagos por procesos judiciales.

En las pérdidas por baja en cuentas de activos no financieros hay un incremento de \$99.029.973 (96%), la ESE decidió deshacerse de activos que ya no son rentables o que han alcanzado el fin de su vida útil.

Los gastos diversos han disminuido drásticamente en \$ -39.773.480 (-100%), una gestión más eficiente de los recursos y un enfoque en la contención de gastos.

### 6.1.4. Costos de Servicios

Los costos de servicios en salud es una herramienta fundamental para la gestión eficiente de los recursos, identificando las variaciones absolutas y relativas en los costos, también proporciona una visión clara de los patrones que pueden influir en la sostenibilidad financiera del hospital.

A continuación, se presentan los conceptos contables de costos de servicios que el Hospital San Antonio de Sesquilé emplea actualmente para su respectivo control en la tabla 12.

*Tabla 12 Costos de Servicios, Análisis Horizontal (Tendencia Absoluta) y Análisis Vertical (tendencia relativa)*

Nombre	2024	2023	Análisis Horizontal o	Análisis Vertical o
			Tendencia Absoluta	Tendencia Relativa
Servicios de Salud	5,782,981,099	4,721,220,277	1,061,760,822	22%
Urgencias-Consulta y Procedimientos	4,163,234,610	3,479,997,381	683,237,229	20%

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

<b>Servicios Ambulatorios-</b>				
<b>Consulta Externa y Procedimientos</b>	375,515,812	289,471,054	86,044,758	30%
<b>Servicios Ambulatorios-</b>				
<b>Consulta Especializada</b>	0	681,459	-681,459	-100%
<b>Servicios Ambulatorios-</b>				
<b>Actividades de Salud Oral</b>	198,192,858	181,225,043	16,967,815	9%
<b>Servicios Ambulatorios-</b>				
<b>Actividades de Salud y Promoción</b>	399,580,020	396,290,010	3,290,010	1%
<b>Servicios Ambulatorios-Otras</b>				
<b>Actividades Extramurales</b>	6,684,110	0	6,684,110	100%
<b>Hospitalización-Estancia</b>				
<b>General</b>	68,461,583	28,010,098	40,451,485	144%
<b>Apoyo Diagnóstico-</b>				
<b>Laboratorio Clínico</b>	403,361,405	245,826,525	157,534,880	64%
<b>Apoyo Diagnóstico-</b>				
<b>Imagenología</b>	30,489,929	5,903,962	24,585,967	416%
<b>Apoyo Diagnóstico-Farmacia e Insumos Hospitalarios</b>				
	73,366,397	7,562,062	65,804,335	870%
<b>Servicios Conexos a la Salud-</b>				
<b>Centros y Puestos de Salud</b>	15,866,860	17,277,817	-1,410,957	-8%
<b>Servicios Conexos a la Salud-</b>				
<b>Servicios de Ambulancias</b>	48,227,515	68,974,866	-20,747,351	-30%

Fuente: Elaboración propia con base a los costos de servicios del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Los servicios de salud reflejan un aumento de \$1.061.760.822 (22%), muestra una mayor demanda de servicios y posiblemente un incremento en los precios de insumos y servicios, la gestión financiera del hospital debe considerar este crecimiento para asegurar la sostenibilidad.

Urgencias-consulta y procedimientos presenta un crecimiento de \$683.237.229 (20%), en la atención de urgencias, es reflejo de un mayor acceso a servicios de salud, también puede señalar la necesidad de mejorar la eficiencia en la atención.

Los servicios ambulatorios-consulta externa y procedimientos tiene un aumento de \$86.044.758 (30%), en la utilización de servicios ambulatorios, siendo positivo para la atención preventiva y puede reducir la carga en servicios de urgencias.

En los servicios ambulatorios-consulta especializada hay una eliminación de \$-681.459 (-100%), los costos en este concepto pueden indicar la suspensión de ciertos servicios especializados, afectando la atención integral de los pacientes y debe ser evaluado para evitar brechas en la atención.

Se presenta un aumento de \$16.967.815 (9%), en los servicios ambulatorios-actividades de salud oral, indica una estabilidad en la atención de salud oral, lo cual es importante para la salud pública.

En los servicios Ambulatorios-actividades de salud y promoción hay un incremento de \$3.290.010 (1%), las actividades de promoción de la salud se mantienen estables para la prevención de enfermedades.

Los servicios ambulatorios-otras actividades extramurales tiene un crecimiento en \$6.684.110 (100%) puede ser beneficioso para la comunidad al aumentar el acceso a servicios de salud.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Hay un aumento en Hospitalización-estancia general de \$40.451.485 (144%), indica una mayor ocupación hospitalaria o un incremento en la duración de las estancias, se deben analizar las causas de este crecimiento para garantizar la calidad de atención y la eficiencia operativa.

Apoyo diagnóstico-laboratorio clínico presenta un aumento considerable de \$157.534.880 (64%), hay mayor inversión en diagnósticos, es importante para la atención médica, puede mejorar la precisión en el diagnóstico y tratamiento de los pacientes.

El apoyo diagnóstico-Imagenología tiene un crecimiento de \$24.585.967 (416%), una expansión significativa en los servicios de Imagenología, puede mejorar la calidad del diagnóstico y la atención al paciente.

Un aumento extraordinario en apoyo diagnóstico-farmacia e insumos hospitalarios de \$65.804335 (870%), indica en la política de adquisición de insumos o un aumento en la demanda de medicamentos, es esencial evaluar la gestión de inventarios y costos en esta área.

Servicios conexos a la salud-centros y puestos de salud disminuyó en \$-1.410.957 (-8%), puede ser preocupante, ya que una reducción en la atención en centros de salud podría afectar el acceso a servicios básicos y debe ser abordado.

Se presenta una reducción de costos en \$-20.747.351 (-30%), puede reflejar una disminución en la utilización de servicios conexos a la salud-servicio de ambulancias, es un área de mejora, siendo importante investigar las razones detrás de esta reducción para garantizar que los pacientes tengan acceso a servicios de emergencia.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

### 6.1.5. KPIs Rendimiento Hospital San Antonio de Sesquilé

El Hospital San Antonio de Sesquilé, comprometido con la mejora continua de sus procesos asistenciales y administrativos, se desarrolla un sistema de medición basado en Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs). Estos indicadores permiten evaluar de manera objetiva y sistemática el nivel de eficiencia, calidad y seguridad en la atención brindada a los pacientes.

Teniendo en cuenta lo anterior se tomaron en cuenta los siguientes KPIs: Tasa de ocupación de camas, rotación de camas, Tiempo de espera en urgencias, satisfacción de los pacientes.

$$\text{Tasa de ocupación de camas} = \frac{\text{Camas ocupadas}}{\text{Camas disponibles} * 100\%}$$

$$\text{Tasa de ocupación de camas} = \frac{18}{32 * 100\%}$$

$$\text{Tasa de ocupación de camas} = \mathbf{56\%}$$

La meta sugerida para hospitales es que la tasa de ocupación se situé en un  $\geq 80\%$ , podemos evidenciar que en el hospital la tasa es del 56% lo que indica que es un nivel muy bajo

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

para estándares hospitalarios, los cuales pueden provocar un impacto financiero significativo en la organización.

$$\text{Ocupación de camas} = \frac{\text{Total Egresos}}{\text{Número de camas} * \text{días de periodo}}$$

$$\text{Ocupación de camas} = \frac{450}{960 * 100}$$

$$\text{Ocupación de camas} = 47,8\%$$

La ocupación de las camas en el hospital se sitúa por debajo de 75% indica infrautilización de la infraestructura hospitalaria, esto se debe a la baja demanda de servicios y a su vez infraestructura o recursos desaprovechados, esto impacta financieramente al hospital debido a que presenta altos costos fijos (Personal, mantenimiento etc.) pues no cuenta con ingresos proporcionales por servicios prestados, también se puede evidenciar una disminución en el rendimiento operativo y baja eficiencia en los recursos instalados.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Tiempo de espera en urgencias: Se puede evidenciar que el tiempo de espera normalmente de un paciente que ingresa por urgencias es de 30 minutos, este tiempo cumple con el mínimo establecido, sin embargo, no se evidencia un margen de mejora, situación que podría generar un conflicto si el hospital llegara a tener un volumen de pacientes alto pues puede llegar a convertirse en un riesgo de saturación

Satisfacción de los pacientes: Durante el intervalo analizado, la duración media de espera en la sala de emergencias del Hospital San Antonio de Sesquilé alcanzó los 30 minutos, mientras que la satisfacción del paciente se informó en un 84 %. Estos dos indicadores están en el límite de la normativa mínima, aunque indican un área preocupante en cuanto a la calidad del servicio percibida.

El servicio de emergencias funciona dentro de niveles aceptables, pero no ofrece posibilidades de avance. Estar cerca del umbral mínimo en la satisfacción del paciente implica un peligro estratégico financiero para la institución. Apostar por mejoras operativas económicas (manejo de flujos, comunicación con el usuario, reubicación del personal) puede traer un retorno considerable a corto plazo, tanto en renombre institucional como en resultados financieros duraderos.

El análisis integral de los indicadores clave de rendimiento (KPI) del Hospital San Antonio de Sesquilé revela un desempeño funcional, aunque con áreas críticas que requieren atención estratégica para garantizar sostenibilidad operativa y financiera.

El porcentaje de ocupación de camas, situado en aproximadamente 47.8 %, refleja una infrautilización significativa de la infraestructura hospitalaria, lo que genera un desequilibrio entre los costos fijos y los ingresos por servicios prestados. Esta baja ocupación limita la

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

eficiencia y rentabilidad del recurso hospitalario, generando presión financiera sobre el presupuesto institucional.

Por otro lado, el tiempo de espera en urgencias, con un promedio de 30 minutos, se encuentra justo en el límite de lo aceptable, pero sin margen para contingencias operativas. Su correlación con un nivel de satisfacción del paciente del 84 % –ligeramente por debajo del estándar recomendado ( $\geq 85\%$ )– evidencia que la experiencia del usuario podría estar comenzando a deteriorarse, lo cual compromete la percepción de calidad, la fidelización de usuarios y los futuros contratos con entidades aseguradoras.

Desde una perspectiva financiera, estos indicadores reflejan que el hospital está operando con márgenes ajustados de desempeño, donde pequeñas variaciones negativas en la demanda, tiempos o percepción pueden derivar en impactos directos sobre ingresos, eficiencia del gasto, imagen institucional y sostenibilidad.

Se sugiere implementar un plan de mejora centrado en: Incrementar la ocupación de camas mediante alianzas y optimización de flujos hospitalarios. Reducir tiempos de espera en urgencias con mejoras operativas de bajo costo. Elevar la satisfacción del paciente a niveles por encima del 90 % mediante estrategias de comunicación y humanización del servicio.

Estas acciones contribuirán a mejorar la eficiencia, aumentar la percepción de valor del servicio y fortalecer la estabilidad financiera del hospital en el mediano y largo plazo.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

### **6.1.6. Análisis DOFA del Hospital San Antonio de Sesquilé**

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta estratégica fundamental que permite evaluar la situación actual de una organización y su entorno, este análisis del Hospital San Antonio de Sesquilé proporciona una visión clara de los factores internos y externos que influye en su desempeño y sostenibilidad; el análisis no solo identifica las áreas críticas que requieren intervención, también establecen un marco para la formulación de estrategias que permitan al hospital optimizar sus recursos, mejorar la calidad de atención y fortalecer su posición en la comunidad. Con un enfoque proactivo y colaborativo, el hospital puede transformar sus debilidades en oportunidades y consolidar su papel como un pilar fundamental en la atención de salud de la región.

#### **Debilidades (Internas):**

- **El hospital no es autosuficiente:** una dependencia financiera que puede limitar la capacidad de inversión y mejora de los servicios.
- **Falta mejorar la planta física:** la infraestructura inadecuada puede afectar la calidad de atención y la satisfacción del usuario.
- **Desconocimiento de costos y gastos en detalle:** la falta de información financiera puede llevar a decisiones ineficientes y a la falta de control sobre los recursos.
- **Malos procesos y procedimientos que general glosas:** resulta en pérdidas económicas y afectar la liquidez del hospital.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- **Limitaciones en la promoción de los servicios:** impacta negativamente en la captación de usuarios y en la utilización efectiva de los servicios ofrecidos.
- **Las agendas de los especialistas no se llenan adecuadamente:** limita el acceso de los pacientes a la atención especializada, afectando eficiencia operativa y satisfacción de los usuarios.

### **Oportunidades (Externas):**

- **A cargo del puesto de salud de Gachancipá:** prestando el servicio a otro centro de salud puede mejorar la atención y el acceso a servicios de salud.
- **Apalancamiento de la Gobernación de Cundinamarca:** facilitar recursos financieros y técnicos para mejorar la infraestructura y los servicios.
- **Creciente demanda de servicios de salud en la región:** es una oportunidad para expandir servicios y aumentar ingresos.
- **Sistemas de información donados por la Gobernación:** la implementación de tecnología mejorar la gestión y la atención de los usuarios.
- **Programas de salud pública:** el hospital contribuye al bienestar de la comunidad, mejora su sostenibilidad financiera y su reputación como un referente en atención médica.
- **Apoyo de la Alcaldía de Sesquilé:** la colaboración con el gobierno local puede facilitar recursos y proyectos juntos.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

### Fortalezas (Internas):

- **Mejora en la reputación del hospital:** una buena reputación puede atraer usuarios y mejorar la confianza de la comunidad.
- **Apertura de nuevos servicios:** la diversificación de nuevos servicios puede satisfacer mejor la necesidad de la población.
- **Política de humanización en la atención:** el enfoque promueve una atención más empática y personalizada, donde se consideran las necesidades y preferencias individuales de cada usuario, prioriza la comunicación efectiva y de respeto por la dignidad del paciente, fomentando un ambiente de confianza y bienestar.
- **36 servicios habilitados:** la variedad de servicios permite atender diversas necesidades de la comunidad y aumentar la captación de nuevos usuarios.
- **Experiencia en la atención a la comunidad local:** conocer las necesidades locales permite una atención más efectiva.
- **Único hospital de la región que realiza partos verticales humanizados:** el hospital se destaca por su enfoque innovador y respetuoso de la atención materna.
- **Único hospital de la región con acompañamiento de Doula:** el servicio complementario proporciona apoyo emocional y físico a las gestantes, promoviendo una experiencia más positiva, a sentirse más seguras, acompañadas y empoderadas, en el embarazo, el parto y en los primeros meses del bebe.
- **Capacitación continua del personal:** la formación constante asegura que el personal esté actualizado en las mejores prácticas.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- **Contrato de Comodato con la Alcaldía:** el hospital no paga arriendo, reduce costos operativos y permite reinvertir en el hospital.

### **Amenazas (Externas):**

- **Competencias de IPS en el mismo municipio:** la competencia puede afectar la captación de pacientes y los ingresos.
- **Hospitales públicos cercanos (Guatavita y Tocancipá):** la cercanía con otros hospitales puede desviar pacientes.
- **Demoras en los desembolsos por las EPS:** afecta la liquidez y la capacidad de operación del hospital.
- **Aumento de la regulación y requisitos de cumplimiento:** cumplir con normativas puede requerir recursos adicionales y afectar la operación.
- **Demandas y tutelas:** la posibilidad de litigios puede generar costos adicionales y afectar la reputación.

### **6.1.7. Conclusión Sobre el Manejo de Resultados Financieros y el DOFA del Hospital San Antonio de Sesquilé**

El análisis de los resultados financieros del Hospital San Antonio de Sesquilé para el año 2024, a través de los enfoques de análisis horizontal y vertical, revela una serie de tendencias significativas que reflejan tanto oportunidades como desafíos en la gestión de costos y gastos.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

En términos generales, se observa un aumento en los ingresos por prestación de servicios de salud, un indicador positivo de la capacidad del hospital para atraer y retener usuarios. En los ingresos también ha venido acompañado de un incremento notable en los costos, especialmente en áreas como servicios de salud, urgencias y apoyo diagnóstico. El aumento en los costos, en algunos casos menor que el crecimiento de los ingresos, plantea la necesidad de un control más riguroso y detallado de los gastos.

El análisis horizontal o tendencia absoluta muestra que, si bien el hospital ha logrado mejorar su rentabilidad y eficiencia operativa, el aumento en los pasivos corriente y la disminución en activos no corrientes son áreas que requieren atención. La gestión de pasivos debe ser prioritaria para evitar que los aumentos en las obligaciones a corto plazo afecten la liquidez y la capacidad operativa del hospital.

El análisis vertical o tendencia absoluta indica que la estructura financiera del hospital es sólida, con una alta proporción de activos corrientes y buena liquidez. La dependencia de ingresos no operacionales y la disminución en otros ingresos no operacionales son aspectos que deben ser monitoreados para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

El análisis DOFA revela que a pesar de los desafíos que enfrenta el hospital, tiene el potencial de convertirse en un referente en atención médica en la región, un enfoque estratégico y proactivo permitirá al hospital adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno de la salud, garantizando así un impacto positivo y sostenible en la calidad de vida de los habitantes de Sesquilé y sus alrededores.

Es importante que el hospital implemente una estructura de costos detallada que permita un control más preciso de los gastos y costos por cada uno de los centros de costos. Una herramienta no solo facilitará la identificación de áreas donde se pueden realizar ajustes y

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

optimizaciones, también proporcionará información valiosa para la toma de decisiones informadas. Con un enfoque más preciso en la gestión de costos, el hospital podrá determinar el valor real y específico de cada centro de costo y unidad de negocio para maximizar la rentabilidad y la eficiencia operativa.

El hospital ha mostrado un desempeño financiero mejorado en 2024, vigilando de cerca sus costos y gastos. La implementación de un sistema de control de costos más detallado permitirá al hospital no solo mantener su crecimiento, también asegurar que este crecimiento sea sostenible y beneficiosos para la salud financiera a largo plazo. La gestión prudente de los recursos y la inversión en áreas clave serán determinantes para el éxito futuro del hospital.

### **6.2. Diseño de la Estructura de Costos y Gastos Para el Hospital San Antonio de Sesquilé**

El 01 de abril 2024, se llevó a cabo un cambio en la gerencia de los hospitales públicos en Cundinamarca, la Doctora Sandra Torres Cristancho fue nombrada para la dirección del Hospital San Antonio de Sesquilé, este cambio de liderazgo trae una serie de metas estratégicas, entre las cuales destaca la necesidad de lograr la auto sostenibilidad del hospital; para alcanzar este objetivo se debe contar con información precisa y detallada sobre los costos y gastos asociados a cada área del hospital.

El diagnóstico inicial del Hospital San Antonio de Sesquilé ha revelado que los costos y gastos se gestionan de manera general, sin la implementación de centros de costos e inductores, la falta de clasificación dificulta la identificación y análisis de los costos y gastos por área, a su vez complica la toma de decisiones informadas y estratégicas por parte de la alta dirección; en un

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

entorno donde la eficiencia y la sostenibilidad son cruciales, es importante contar con un sistema que permita un seguimiento detallado de los recursos financieros.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo desarrollar una estructura de costos y gastos que permita al Hospital San Antonio de Sesquilé identificar, clasificar y analizar los costos y gastos de manera detallada por cada área, esta estructura no solo facilitará la comprensión de la situación financiera del hospital, sino que también proporciona a la alta dirección las herramientas necesarias para tomar decisiones estratégicas que contribuyan al desarrollo y sostenibilidad del hospital.

### **6.2.1. Métodos para el Desarrollo de la Estructura de Costos y Gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé**

La gestión eficiente de los recursos financieros es fundamental para garantizar la sostenibilidad y el desarrollo de las instituciones de salud, por esta razón se propone implementar las metodologías de costos simple, por absorción y costos ABC (Costos Basado en Actividades), considerados como las mejores prácticas para el diseño de estructuras de costos en entornos hospitalarios; la adopción de una estructura de costos y gastos basada en estas tres metodologías permitirá más eficiencia de los recursos financieros, al clasificar los costos y gastos fijos y variables, los centros de costos y los inductores, se logrará una comprensión más clara de la situación financiera del hospital, contribuyendo a su sostenibilidad.

Este enfoque no solo mejorará la transparencia financiera, sino que también facilitará la toma de decisiones informadas que impacten positivamente en la calidad de atención al usuario,

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

se espera que la implementación de estas metodologías impulse al Hospital San Antonio de Sesquilé hacia una mayor eficiencia operativa de calidad superior.

Las metodologías se complementan al asignar todos los costos de producción, tanto directos como indirectos a los servicios prestados al hospital, el enfoque es para la elaboración de informes financieros y para cumplir con las normativas contables.

Todos los costos asociados con la atención al usuario, incluidos los salarios del personal, el mantenimiento de instalaciones y los suministros médicos, se distribuirán entre los servicios ofrecidos, proporcionando una visión general de los costos totales asociados a cada servicio.

La implementación del costeo por absorción permitirá simplificar la contabilidad del hospital, facilitando la elaboración de presupuestos y planificación financiera.

La combinación de las metodologías ofrece una visión más completa de la rentabilidad y eficiencia del hospital, los beneficios incluyen:

- La metodología permitirá una asignación más precisa de los costos indirectos, mientras que el costo por absorción proporciona una visión general de los costos y gastos totales.
- La implementación de las metodologías facilitará la identificación de actividades que nos agregan valor y que pueden ser optimizadas.
- La alta dirección contará con información más detallada y relevante para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

La implementación de las metodologías no solo es adecuada, sino que se crea una necesidad para el Hospital San Antonio de Sesquilé, las herramientas proporcionan una base sólida para la gestión eficiente de los recursos, la mejora

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

continúa de los procesos y la toma de decisiones estratégicas que aseguran la calidad y sostenibilidad de los servicios de salud ofrecidos.

### **6.2.2. Método de Costos Simple**

García et al., (2021) El método de costos simple es una herramienta contable para calcular los costos de producción de bienes o servicios, considerando únicamente los costos directos.

#### **Costos Directos**

Los costos directos son aquellos que se pueden atribuir directamente a la prestación de servicios médicos y que varían en función del nivel de actividad del hospital.

El proceso de asignación de costos en el método de costos simples implica determinar cuáles son los costos y directos del hospital, por esta razón se clasifican así:

**Costos Fijos:** son aquellos gastos que permanecen constantes independientemente del nivel de producción o ventas del hospital, no varían con la prestación del servicio y deben ser pagados incluso si no se factura nada.

- Personal de planta, sueldos y salarios del personal administrativo asistencial, jefes de enfermería y auxiliares de enfermería.
- Arriendos o alquileres de equipos médicos

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- Sueldos del personal contratistas asistenciales y nómina por pagar (personal de planta asistencial).
- Contrato con terceros
- Pólizas de seguros
- Servicio de internet asistencial
- Depreciación relacionada con el servicio
- Servicio de vigilancia y seguridad

**Costos Variables:** Son aquellos que cambian en función del nivel de prestación del servicio, a medida que aumenta la cantidad de servicios ofrecidos también lo hacen estos costos.

- Sueldos y salarios de médicos y especialistas (se les paga según las horas trabajados o los usuarios atendidos)
- Compra, mantenimiento y reparación de equipos biomédicos
- Compra de medicamentos
- Materiales de laboratorio
- Reactivos diagnóstico
- Materiales médico quirúrgicos
- Suministros médicos
- Mantenimiento y reparación hospitalaria.
- Viáticos y transporte para asistenciales
- Combustibles, lubricante y mantenimiento de ambulancias
- Papelería

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- Servicio de energía
- Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo público
- Limpieza, desinfección y lavandería
- Alimentación y dietas
- Suministro de oxígeno

Al aplicar el método de costos simple podemos concluir que se logra identificar los costos directos de los servicios prestados en el hospital, este enfoque ofrece una perspectiva general, para entender mejor el comportamiento de los costos es importante profundizar en el análisis, aunque el método simple nos permitió conocer algunos aspectos básicos, es fundamental explorar otros métodos de costos que nos brinden una visión más detallada. Creemos que la información obtenida es incompleta y es necesario investigar más a fondo para conseguir un panorama más claro y preciso de los costos en el hospital.

### **6.2.3. Método de Costos por Absorción**

El método de costos por absorción es una herramienta valiosa para el hospital, busca asignar todos los costos de producción y los gastos tanto fijos como variables a los productos o servicios, permitiendo tener una visión completa del costo de producción, el método tiene como objetivo principal proporcionar un enfoque integral del costo total de producción (García et al.,2021).

La identificación y gestión de los costos y gastos fijos y variable, son fundamentales para la sostenibilidad financiera del hospital, el método de costos simple aporta una base para

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

entender los costos directos, el método de costos por absorción complementa la información al consolidar todos los costos involucrados en la prestación del servicio, contribuyendo a la eficiencia operativa y a la mejora continua en la calidad de atención a los usuarios.

La correcta clasificación de los costos y los gastos permite tomar decisiones que impacten directamente en la sostenibilidad y calidad del servicio ofrecido. La clasificación de los costos fijos y variables, así como los gastos fijos y variables no solo facilitan el control financiero, sino que también permite identificar áreas de mejora y optimización de recursos, a continuación, se presenta una clasificación de los costos y gastos del hospital, basada en la información proporcionada, que sirve como base para una gestión más efectiva y eficiente de los recursos del hospital.

El método de costos por absorción es importante en la gestión hospitalaria, porque contribuye a planificar y reconocer de manera más efectiva la comprensión clara de los costos asociados con cada servicio, facilitando la asignación de precios, asegurando que se cubran todos los costos y se genere un margen de ganancia, identificando los servicios más rentables y cuáles pueden requerir ajustes en la gestión de costos o en la estrategia de atención.

**Gastos Fijos:** Los gastos fijos son necesarios para mantener la operación del hospital, pero no están directamente relacionados con la atención de pacientes, la planificación y control de estos gastos son vitales para asegurar que el hospital cumpla con sus obligaciones financieras sin comprometer la calidad del servicio.

- Salarios y sueldos de personal administrativo, nómina por pagar (personal de planta administrativo).

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

- Arriendos o alquileres de equipos de oficina
- Impuestos, tasas y multas.
- Servicio de vigilancia y seguridad
- Servicio de aseo y limpieza
- Gastos de tecnologías de la información
- Depreciación.
- Servicio de energía
- Servicio de telefonía
- Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo público

**Gastos Variables:** son aquellos que no están relacionados con la prestación del servicio en el hospital, son flexibles y pueden ajustarse según la demanda, le permite al hospital adaptarse a las fluctuaciones en la atención de pacientes y optimizar sus recursos.

- Otros gastos
- Gastos de suministros de oficina.
- Viáticos y gastos de viaje de personal administrativo
- Servicio de internet administrativo
- Mantenimiento y reparaciones de equipos de oficina
- Mantenimiento y reparaciones de instalaciones

La identificación y gestión de costos y gastos fijos y variables son fundamentales para la sostenibilidad financiera del hospital, la capacidad de controlar los costos fijos asegura la

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

estabilidad operativa, la gestión de controlar costos y gastos variables permite una respuesta ágil a las necesidades cambiantes de los pacientes, juntas estas estrategias contribuyen a la eficiencia operativa y a la mejora continua en la calidad de atención, es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier institución de salud.

Para los costos fijos en la tabla 13 y para los costos variables en la tabla 14 se pueden observar los valores que los componen, se toma como referencia el mes de mayo del 2025.

*Tabla 13 Costos Fijos*

<b>Costos Fijos</b>	
Sueldos Planta	48,587,189
Arriendos Y Alquileres	4,505,000
Sueldos Personal Asistencial	174,736,000
Contrato Con Terceros	72,587,283
Pólizas De Seguros	37,660,022
Internet Asistencial	953,887
Depreciación	6,595,117
Servicio De Vigilancia Y Seguridad	15,585,261
<b>Costos Fijos Totales</b>	<b>361,209,758</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los costos fijos del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Tabla 14 Costos Variables

<b>Costos Variables</b>	
Salarios Personal Asistencial	49,038,110
Compra, Mantenimiento Y Reparación De Equipos Biomédicos	9,106,217
Compra De Medicamentos	5,318,028
Materiales De Laboratorio	53,259,785
Reactivos Diagnóstico	18,745,780
Materiales Médico Quirúrgicos	4,018,714
Suministros Médicos	12,833,994
Mantenimiento Y Reparación Hospitalaria	3,178,112
Viáticos Y Transporte Para Asistenciales	4,500,000
Combustibles, Lubricante Y Mantenimiento De Ambulancias	16,373,530
Papelería	2,198,000
Servicio De Energía	1,910,081
Servicio De Acueducto, Alcantarillado Y Aseo Público	432,430
Limpieza, Desinfección Y Lavandería	26,736,125
Alimentación Y Dietas	10,754,000
Suministro De Oxígeno	4,309,047
<b>Total Costos Variables</b>	<b>222,711,953</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los costos variables del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

- Para determinar el valor de los costos totales se emplea la siguiente

formula:

$$\text{Costos Totales} = \text{Costos Fijos Totales} + \text{Total Costos Variables}$$

$$\text{Costos Totales} = 361,209,758 + 222,711,953$$

$$\text{Costos Totales} = 583,921,711$$

Los costos totales del hospital ascienden a \$ 583.921.711, muestran una visión clara de la estructura de costos, los costos fijos limitan la flexibilidad financiera, los costos variables a su vez permiten adaptarse a la demanda, una gestión cuidadosa garantiza la viabilidad y sostenibilidad.

- Para calcular el valor del costo por servicio se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Costos Por Servicio} = \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Número De Servicios}}$$

$$\text{Costos Por Servicio} = \frac{583,921,711}{29}$$

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

$$\text{Costos Por Servicio} = 20,135,231$$

Los costos por servicios reflejan la cantidad promedio que el hospital incurre para proporcionar cada atención o tratamiento, con un costo total de \$583.921.711 y un total de 29 servicios prestados, el valor indica que cada servicio representa una carga financiera considerable; el alto costo por servicio puede ser indicativo de varios factores, como la complejidad de los tratamientos ofrecidos, la cantidad de los insumos utilizados, o la necesidad de personal altamente capacitado, la alta gerencia del hospital evalúe estos costos en relación con los ingresos generados por cada servicio para asegurar la viabilidad financiera a largo plazo.

- Para deducir el valor del costo por usuario se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Costos Por Usuario} = \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Número De Usuarios}}$$

$$\text{Costos Por Usuario} = \frac{583,921,711}{1285}$$

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

$$\text{Costos Por Usuario} = 454,414$$

Con un costo por usuario de \$454.414, este valor muestra una visión clara de la carga financiera promedio que el hospital asume por cada usuario atendido. Con un costo de \$583.921.711 y un total de 1285 usuarios, el costo por usuario refleja la eficiencia en la utilización de los recursos y la capacidad del hospital para gestionar sus gastos en relación con la cantidad de usuarios atendidos, este costo puede estar influenciado por la complejidad de las condiciones de los pacientes, el tipo de atención (hospitalaria o ambulatoria), la calidad de los insumos o medicamentos, así como la eficiencia operativa del hospital, la ubicación geográfica y la infraestructura también influye; el hospital debe evaluar cuidadosamente su estructura de costos y su modelo de atención, la alta gerencia analiza si este costo es sostenible a largo plazo y si se alinea con los ingresos generados por los servicios prestados.

- Para obtener el valor del ingreso por usuario se maneja la siguiente

formula:

$$\text{Ingreso Por Usuario} = \frac{\text{Total Ingresos}}{\text{Número de Usuarios}}$$

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

$$\text{Ingreso Por Usuario} = \frac{959,140,666}{1285}$$

$$\text{Ingreso Por Usuario} = 746,413$$

Los ingresos por usuarios de \$746.413, el valor determina una perspectiva clara sobre la capacidad del hospital para generar ingresos en relación con el número de usuarios atendidos, con un total de ingresos de \$959.140.666 y un total de 1.285 usuarios, el ingreso refleja la efectividad del hospital en la monetización de sus servicios; el ingreso puede estar determinado por la variedad de servicios ofrecidos, la calidad de la atención y la capacidad del hospital en atraer y retener usuarios. El hospital tiene un modelo de negocio que le permite generar ingresos significativos por cada usuario atendido; la alta gerencia evalúa este ingreso en relación al costo por usuario de \$454.414, la diferencia entre estos dos valores indica un margen que puede ser utilizado para cubrir otros gastos operativos, invertir en mejoras y garantizar la sostenibilidad financiera del hospital.

- Para conocer el valor de la rentabilidad se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Ingreso Por Usuario} - \text{Costos Por Usuario}$$

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Rentabilidad = 746,413 - 454,414

**Rentabilidad = 291,999**

El resultado de este análisis de rentabilidad de los costos fijos y variables de \$291.999 por usuario, evalúa la salud financiera del hospital y su capacidad para generar beneficios a partir de los servicios prestados, con un ingreso de \$746.413 y un costo por usuario de \$454.414, la rentabilidad demuestra que el hospital está generando un margen significativo por cada usuario atendido. No solo cubre los costos operativos, sino que también proporciona recursos adicionales que pueden ser reinvertidos en la mejora de servicios, infraestructura y tecnología, así como capacitación del personal.

Para los gastos fijos en la tabla 15 y para los gastos variables en la tabla 16 se pueden observar los valores que los componen, se toma como referencia el mes de mayo del 2025.

*Tabla 15 Gastos Fijos*

<b>Gastos Fijos</b>	
Sueldos Planta	62,455,139
Sueldos Personal Administrativo	205,736,000
Arriendos Y Alquileres	5,057,210
Servicio De Vigilancia Y Seguridad	4,261,851
Servicio De Aseo Y Limpieza	7,311,098

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Gastos De Tecnologías De La Información	908,463
Depreciación	1,300,343
Servicio De Energía	522,319
Servicio De Acueducto, Alcantarillado Y Aseo Público	176,575
Servicio De Telefonía	1,146,572
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>288,875,571</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos fijos del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

*Tabla 16 Gastos Variables*

<b>Gastos Variables</b>	
Otros Gastos	43,567,168
Gastos De Suministros De Oficina	3,586,000
Viáticos Y Gastos De Viaje De Personal Administrativo	16,500,000
Servicio De Internet Administrativo	908,463
Mantenimiento Y Reparaciones De Equipos De Oficina	3,800,000
Mantenimiento Y Reparaciones De Instalaciones	2,800,000
<b>Total Gastos Variables</b>	<b>71,161,631</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los gastos variables del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

- Para determinar el valor de los costos y gastos totales se emplea la siguiente formula:

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

$$\text{Costos Y Gastos Totales} = \text{Costos Totales} + \text{Gastos Totales}$$

$$\text{Costos Y Gastos Totales} = 583,921,711 + 360,037,202$$

$$\text{Costos Y Gastos Totales} = \mathbf{943,958,913}$$

Con \$943.958.913, el valor de los costos y gastos totales nos permite evidenciar la carga financiera que enfrenta el hospital, combinando tanto los costos operativos como los gastos adicionales asociados a su funcionamiento, con costos totales de \$583.921.711 y gastos totales de \$ 360.037.202, el monto total refleja la magnitud de los recursos que el hospital debe gestionar para mantener sus operaciones y ofrecer servicios de atención médica,

- Para el cálculo de los costos y gastos por servicio totales se maneja la siguiente formula:

$$\text{Costos Y Gastos Por Servicio} = \frac{\text{Costos Y Gastos Totales}}{\text{Número De Servicios}}$$

$$\text{Costos Y Gastos Por Servicio} = \frac{943,958,913}{29}$$

$$\text{Costos Y Gastos Por Servicio} = \mathbf{32,550,307}$$

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Un costo y gasto por servicios de \$32.550.307 el hospital debe evaluar cuidadosamente su estructura de costos y su modelo de atención, el valor puede ser indicativo de la complejidad de los servicios ofrecidos, como la calidad de atención que se brinda a los pacientes.

- Para el resultado del costos y gastos por usuario totales se emplea la siguiente formula:

$$\text{Costos Por Usuario} = \frac{\text{Costos Y Gastos Totales}}{\text{Número De Usuarios}}$$

$$\text{Costos Por Usuario} = \frac{943,958,913}{1,285}$$

$$\text{Costos Por Usuario} = 734,598$$

Un costo y gasto por usuario de \$734.598 resalta la necesidad de revisar detenidamente el modelo de atención y la estructura de costos del hospital, el costo elevado puede ser consecuencia de inversiones en equipamiento avanzado y personal altamente capacitado, lo que incrementa los gastos, también puede mejorar la calidad de la atención y atraer más usuarios.

- Para la deducción de la rentabilidad de costos y gastos totales se utiliza la siguiente formula:

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

$$\text{Rentabilidad} = \text{Ingreso Por Usuario} - \text{Costos Por Usuario}$$

$$\text{Rentabilidad} = 746,413 - 734,598$$

$$\text{Rentabilidad} = \mathbf{11,815}$$

La rentabilidad por usuario es de \$11.815, el resultado permite observar que, a pesar de los costos asociados a la atención, el hospital logra generar un margen positivo para cada usuario atendido, se debe seguir monitoreando esta rentabilidad, ya que un margen positivo, aunque modesto puede ser reinvertido en mejoras operativas y en la calidad del servicio, mantener y aumentar esta rentabilidad será fundamental para asegurar la sostenibilidad financiera del hospital a largo plazo.

- Para la obtención de la utilidad del hospital en el mes de mayo del 2025

utiliza la siguiente formula:

$$\text{Utilidad} = \text{Total Ingresos} - \text{Costos Y Gastos Totales}$$

$$\text{Utilidad} = 959,140,666 - 943,958,913$$

$$\text{Utilidad} = \mathbf{15,181,753}$$

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

El resultado de la utilidad de \$15.181.753 indica un margen positivo, siendo un indicador favorable para la salud financiera de la institución, demostrando que los ingresos superan los costos y gastos operativos; la administración debe considerar emplear este excedente para fortalecer la infraestructura, mejorar la calidad de atención y realizar inversiones estratégicas que aseguren la sostenibilidad y el crecimiento del hospital en el futuro.

Teniendo una utilidad positiva, es importante considerar el contexto financiero del hospital, con un 30% aproximado de glosas en la facturación del servicio, una parte de los ingresos facturados puede no ser recuperada, lo que afecta la liquidez y la disponibilidad de efectivo, la rentabilidad del flujo de caja puede ser más compleja, lo que podría comprometer la capacidad del hospital para cubrir sus costos operativos y realizar las inversiones necesarias.

La utilidad reportada es un indicador favorable en términos contables, es fundamental que la alta dirección del hospital implemente estrategias para reducir las glosas y mejorar la recuperación de ingresos, esto asegura no solo la sostenibilidad financiera a corto plazo sino la capacidad de reinvertir en mejoras y en la calidad del servicio a largo plazo.

A través de la aplicación de los métodos de costos simple y por absorción, se ha llevado a cabo un análisis que ha permitido la identificación de 25 inductores de costo en el Hospital San Antonio de Sesquilé, el proceso consolida los costos y gastos fijos y variables, permitiendo una comprensión clara de los factores que generan gastos en cada actividad del hospital.

Los inductores de costos son elementos que incurren en gastos asociados a las diversas actividades realizadas dentro del hospital, al identificar estos inductores se logra una asignación más precisa de los costos a las actividades correspondientes, para una gestión financiera efectiva, en seguida se describen los inductores de costo:

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

**Personal de planta:** costos asociados a los salarios y beneficios del personal permanente del hospital.

**Personal contrato directo:** gastos relacionados con el personal contratado directamente para servicios específicos.

**Contrato con terceros:** costos derivados de la contratación de servicios para actividades no realizadas con empresas externas.

**Arriendo y alquileres:** gastos por el uso de equipos que no son propiedad del hospital.

Compra, mantenimiento y reparaciones de equipos biomédicos: inversiones en la adquisición y mantenimiento de equipos médicos esenciales para la atención de pacientes.

**Compra de medicamentos:** costos relacionados con la adquisición de fármacos necesarios para el tratamiento de pacientes.

**Material de laboratorio:** gastos en insumos para pruebas diagnósticas.

**Reactivos de diagnóstico:** costos de los reactivos necesarios para realizar análisis clínicos.

**Material médico quirúrgico:** gastos en insumos utilizados en procedimientos quirúrgicos.

**Suministros médicos:** costos de materiales utilizados en la atención médica general.

**Mantenimiento y reparación hospitalaria:** gastos asociados al mantenimiento de instalaciones y equipos no médicos del hospital.

**Viáticos y transporte:** costos de desplazamiento de personal asistencial y administrativo.

**Combustibles, lubricantes, y viáticos mantenimiento de ambulancias:** gastos relacionados con la operación y mantenimiento de vehículos de emergencia y transporte y traslado de pacientes.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

**Suministros de material de oficina:** costos de insumos necesarios para las operaciones administrativas.

**Servicios de energía:** gastos por el consumo de electricidad en las instalaciones del hospital.

**Limpieza desinfección y lavandería:** gastos en servicios de limpieza y mantenimiento de la higiene en el hospital.

**Alimentación y dietas:** costos asociados a la alimentación de pacientes y personal.

**Suministro de oxígeno:** gastos en la provisión de oxígeno medicinal.

**Pólizas de seguros:** costos de seguros que protegen los activos y operaciones del hospital.

**Servicios de comunicación:** gastos en servicios de telecomunicaciones (internet y teléfonos) necesarias para la operación.

**Depreciación:** cálculo de la pérdida de valor de los activos al largo del tiempo.

**Otros gastos:** cualquier gasto adicional que no se clasifique en las categorías.

**Producción:** facturación del por prestar los servicios.

Los métodos de costos simples y por absorción son herramientas esenciales en la contabilidad de costos, porque facilitan la identificación y el análisis de costos y gastos fijos y variables asociados a la prestación del servicio en el hospital; los métodos permitieron tener una visión clara de los costos y al mismo tiempo son fundamentales para determinar los inductores de costo, que son factores clave que influyen en el costo final de los servicios. Al conocer la diferencia entre los costos directos e indirectos, el hospital puede identificar los elementos más

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

relevantes que impacten su rentabilidad, ayudando a optimizar recursos y a tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia operativa y financiera.

### **6.2.4. Metodología de Costos ABC**

García et al., (2021) El método de costos basado en actividades (ABC) es una metodología de contabilidad de costos que identifica las actividades en una organización y asigna costos a productos y servicios en función al uso de esas actividades, el enfoque permite a las empresas entender mejor los costos de sus procesos y productos, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la mejora de la eficiencia operativa.

La metodología de costos basada en actividades (ABC), se presenta como la opción más adecuada para la gestión financiera de un hospital, porque se enfoca en la asignación de costos a actividades específicas dentro de la institución, el enfoque permite identificar y analizar de manera detallada las diversas actividades que se llevan a cabo.

Como parte del enfoque para optimizar la gestión financiera y de costos del hospital, se ha implementado el método de costos basado en actividades (ABC), permitiendo identificar y asignar costos de manera más precisa a las diferentes unidades de negocio dentro de la institución, a continuación, se detalla el proceso llevado a cabo para la recopilación de datos y la identificación de centros de costos.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

- **Identificación de Unidades de Negocio**

Para iniciar la aplicación del método de costo (ABC), se clasifican las unidades de negocio del Hospital San Antonio de Sesquilé, ya que estas representan la estructura administrativa y operativa base para identificar los centros de costos y sus respectivos inductores.

A continuación, la tabla 17 presenta la segmentación de las unidades de negocio, agrupadas según su función estratégica dentro de la organización.

*Tabla 17 Unidades de Negocio del Hospital San Antonio de Sesquilé*

<b>Unidad De Negocio</b>		
<b>Área Operativa</b>	<b>Área de Apoyo</b>	<b>Área Administrativa</b>
Consulta Externa y Procedimientos Subespecialidades	Apoyo Diagnóstico	Subgerencia Administrativa Y Financiera
Urgencias	Apoyo Terapéutico	Direccionamiento Estratégico
Procedimientos Y Atención Ginecobstetricia	Apoyo Médico	Coordinación Asistencial
Odontología	Atención Al Paciente	
Intermedios Finales	Apoyo Logístico	
Hospitalización	Apoyo Documental	
Plan De Intervenciones Colectivas (PIC)		

Fuente: Elaboración propia con base a los servicios del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

La estructura sirve como punto de partida para analizar las actividades, asignar costos y gastos y optimizar procesos, asegurando una implementación eficiente del método de costos ABC, permitiendo un análisis más detallado de las actividades, la asignación precisa de costos y gastos y la optimización de procesos, al identificar los costos asociados a cada unidad de negocio, el hospital podrá tomar decisiones informadas que mejoren la eficiencia operativa y la rentabilidad, asegurando así una atención de calidad a los usuarios.

- **Recopilación de Datos**

Para llevar a cabo un análisis exhaustivo se realizó un recorrido por las instalaciones del hospital, donde se tomaron notas sobre diversos aspectos físicos y operativos, para una comprensión más profunda consulte Anexo A, los elementos medidos y verificados incluyen:

**Metros Cuadrados:** se midieron los espacios asignados a cada unidad de negocio, lo que permite evaluar el uso de espacio y su relación con los costos operativos.

**Instalaciones Eléctricas:** se verificó el número de bombillos de luz y tomacorrientes, para calcular los costos de energía asociados a cada área.

**Equipamiento Tecnológico:** se registró el número de computadores y teléfonos celulares del hospital en uso, para determinar los costos de mantenimiento y operación de la infraestructura tecnológica.

**Instalaciones Hidrosanitarias:** se revisaron las salidas de agua y los baños disponibles, elementos que impactan en los costos de servicios públicos y mantenimiento.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

**Conectividad:** se evaluaron los puntos de internet disponibles, para el funcionamiento eficiente de los servicios médicos y administrativos.

**Ambulancias:** se contabilizó el número de ambulancias, para analizar los costos de operación y mantenimiento de vehículos.

- **Creación de una Base de Datos**

Con la información recopilada, se ha desarrollado una base de datos integral que incluye todos los consultorios, servicios, espacios y oficinas del hospital, esta base de datos es para el análisis de costos, ya que proporciona una visión clara y estructura de los recursos disponibles y su utilización.

- **Determinación de Centros de Costos**

En el proceso de análisis u optimización de costos y gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé, se ha realizado una organización de la información que ha permitido identificar un total de 71 centros de costos, la clasificación es para la gestión financiera y la asignación eficiente de recursos dentro de la institución, en seguida se detalla la distribución de los centros de costos según las diferentes áreas del hospital.

**Área Operativa:** en esta área, comprende 7 unidades de negocio, se ha identificado un total de 24 centros de costos, incluye todos los servicios médicos y asistenciales que se brindan a los usuarios.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

**Área de Apoyo:** el área abarca 6 unidades de negocio, cuenta con 21 centros de costos, se incluyen los servicios que respaldan las operaciones del hospital, tales como mantenimiento, servicios de limpieza y soporte técnico.

**Área Administrativa:** el área comprende 3 unidades de negocio y se han establecido 26 centros de costo, responsabilizándose de la gestión y supervisión de las operaciones del hospital, incluyendo contabilidad, recursos humanos y gestión financiera.

### **Identificación de Costos para Main Room y Mechanical Room**

En el contexto del hospital donde la eficiencia y la gestión de recursos son importantes para la sostenibilidad financiera y la calidad del servicio, se presenta un ejemplo con el método de costos ABC aplicado especialmente a dos centros que son: main room (sala principal) y mechanical room (sala mecánica), con base a la metodología de asignación de costos indirectos a través de actividades relevantes y uso de recursos por centro de costos; el análisis tiene como propósito mejorar la precisión en la distribución de los costos indirectos y operacionales, facilitando una toma de decisiones más eficiente.

Este análisis tiene como objetivo distribuir de forma precisa los costos generales del hospital entre los diferentes centros de costos mediante el método de costos ABC, se tomará como base el centro de costo de Odontología General, evaluando como se distribuyen los recursos en main room y mechanical room.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- **Main Room**

Personal De Planta

Personal Contrato Directo

Contrato con Terceros

Materiales Médico Quirúrgicos

Suministros Médicos

Limpieza, Desinfección

- **Mechanical Room**

Compra, Mantenimiento Y Reparación De Equipos Biomédicos

Mantenimiento Y Reparación Hospitalaria

Suministro De Material De Oficina

Servicio De Energía

Servicio De Acueducto, Alcantarillado Y Aseo Público

Servicio De Vigilancia Y Seguridad

Servicios De Comunicación

Otros Gatos

**La tabla 18, permite observar la clasificación de main room y mechanical room para el servicio de odontología de hospital**

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Tabla 18 Clasificación Main Room y Mechanical Room

Actividad	Valor Total	Asignación Main Room	Asignación Mechanical Room
Personal De Planta	6,500,000	6,500,000	0
Personal Contrato Directo	4,600,000	4,600,000	0
Contrato con Terceros	3,200,000	1,600,000	1,600,000
Materiales Médico Quirúrgicos	650,000	650,000	0
Suministros Médicos	320,000	320,000	0
Limpieza, Desinfección	63,000	18,900	44,100
Compra, Mantenimiento Y Reparación De Equipos	2,200,000	440,000	1,760,000
Biomédicos			
Mantenimiento Y Reparación Hospitalaria	380,000	38,000	342,000
Suministro De Material De Oficina	343,000	34,300	308,700
Servicio De Energía	73,000	36,500	36,500
Servicio De Acueducto, Alcantarillado Y Aseo	54,000	27,000	27,000
Público			
Servicio De Vigilancia Y Seguridad	78,000	15,600	62,400
Servicios De Comunicación	86,500	0	86,500
Otros Gatos	153,000	0	153,000
<b>Total</b>	<b>18,700,500</b>	<b>14,280,300</b>	<b>4,420,200</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los servicios del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Basado en los costos asignados a cada centro de costos, se determina un costo unitario por consulta en odontología general:

- Costo total estimado main room (mensual): \$14.280.300

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

- Costo total estimado mechanical room (mensual): \$4.420.200
- main room y mechanical room Total: \$18.700.500
- Consultas mensuales: 720 consultas.

### Porcentaje de Main Room:

$$\text{Main Room} = \frac{14,280,300}{18,700,500} \times 100$$

$$\text{Main Room} = 76\%$$

### Porcentaje de Mechanical Room:

$$\text{Mechanical Room} = \frac{4,420,200}{18,700,500} \times 100$$

$$\text{Mechanical Room} = 24\%$$

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

### Interpretación de los Resultados

Los resultados del análisis de costos para el área de odontología general en el Hospital San Antonio de Sesquilé se presentan en la tabla 19 de la siguiente manera:

*Tabla 199 Valor Final Main Room y Mechanical Room*

<b>Centro</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Porcentaje del Total</b>
Main Room	14,280,300	76%
Mechanical Room	4,420,200	24%
<b>Total</b>	<b>18,700,500</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a main room y mechanical room los servicios del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

El main room representa el 76% del costo total mensual, lo que indica que la mayor parte de los recursos financieros se destinan a esta área, siendo coherente dado que el main room es donde se llevan a cabo las consultas y tratamientos odontológicos.

La alta proporción del main room muestra que cualquier estrategia de reducción de costos o mejora de eficiencia debería centrarse en esta área, se podría incluir la optimización de procesos, la revisión de contratos con proveedores de insumos y la evaluación de la productividad del personal.

Es recomendable realizar un análisis más detallado de los costos dentro del main room para identificar áreas específicas donde se pueden implementar mejoras, podría incluir la

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

evaluación de la eficiencia en el uso de materiales y la revisión de los horarios de atención para maximizar la utilización de los recursos.

El mechanical room absorbe el 24% del costo total, aunque este porcentaje es menor, es importante para el funcionamiento eficiente del main room.

La inversión en el mechanical room, es menor pero igualmente importante, ya que asegura que los equipos estén en óptimas condiciones, no solo previene interrupciones en el servicio, sino que también puede contribuir a la reducción de costos a largo plazo al evitar reparaciones mayores.

Es fundamental mantener un seguimiento continuo de los costos en el mechanical room para garantizar que las inversiones en mantenimiento y reparaciones se alineen con la necesidad operativa del main room.

Los resultados del método de costos basado en actividades (ABC) ofrece una perspectiva detallada sobre la distribución de los costos en el área de odontología general del Hospital San Antonio de Sesquilé, la predominancia del main room en la estructura de costos subraya la necesidad de gestionar esta área de manera eficiente, ya que su desempeño garantizar la sostenibilidad financiera del hospital.

El mechanical room presenta un menor costo, su función es el soporte de las operaciones hospitalarias, lo que resalta la interdependencia entre ambas áreas, la implementación de estrategias de optimización en estos espacios no solo contribuirá a mejorar la rentabilidad, sino que también elevará la calidad del servicio brindado a los usuarios.

Este enfoque puede extenderse a todos los centros de costos del hospital, permitiendo una evaluación exhaustiva de los costos y gastos reales asociados a cada área, al aplicar el método de costos ABC de manera integral, se facilita la identificación de oportunidades de mejora y la toma

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

de decisiones informadas, lo que resulta en una gestión más efectiva de los recursos y un impacto en la atención al usuario.

### **6.2.5. Estructura de Costos y Gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé**

A partir del análisis realizado sobre los centros de costos y los inductores se ha desarrollado una plantilla de costos y gastos, para una comprensión más profunda consulte Anexo B, que proporciona información clara y precisa sobre los costos y gastos reales del Hospital San Antonio de Sesquilé, la herramienta sirve para la gestión financiera del hospital, permitiendo un seguimiento detallado de la producción por centro de costos, facilitando la identificación de áreas de mejora y oportunidades críticas que puedan ser reestructuradas para generar mayores utilidades.

El objetivo principal de esta plantilla es ofrecer una visión integral de los costos y gastos asociados a cada centro de costos dentro del hospital, al consolidar esta información se busca:

- **Identificar puntos de mejora:** la plantilla permite detectar áreas donde los costos son excesivos o donde la eficiencia puede ser mejorada, contribuyendo a la optimización de recursos.
- **Evaluar la producción por centro de costos:** al incluir datos sobre la producción, se puede analizar la relación entre costos y resultados, facilitando la identificación de centros de costos que no están generando el rendimiento esperado.

Al implementar esta plantilla de costos y gastos ofrece múltiples beneficios al hospital:

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

- **Toma de decisiones informadas:** proporciona a la alta gerencia información precisa y actualizada para la toma de decisiones estratégicas, incluyendo decisiones sobre la reestructuración de procesos, la asignación de recursos y la identificación de áreas que requieren atención inmediata.
- **Herramienta de análisis:** la plantilla actúa como una herramienta de análisis que permite al hospital evaluar su desempeño financiero de manera continua, identificando tendencias y patrones que pueden influir en la rentabilidad.
- **Facilitando cambios:** al resaltar áreas críticas, la plantilla ayuda a los directivos a enfocarse en los cambios necesarios para mejorar la eficiencia operativa y en última instancia aumentar las utilidades.

Para maximizar el impacto de esta plantilla se recomienda:

- **Capacitación del personal:** asegurar que el personal involucrado en la gestión de costos esté capacitado en el uso de la plantilla y en la interpretación de los datos que esta proporciona.
- **Revisión periódica:** establecer un calendario de revisión periódica de la plantilla para asegurar que la información se mantenga actualizada y relevante, permitiendo ajustes en tiempo real según sea necesario.

A continuación, en la tabla 20 realizamos un ejemplo detallado de los costos totales, la facturación, la utilidad y el porcentaje de participación por cada centro de costos.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

*Tabla 200 Porcentaje de Utilidad por Centro de Costo*

<b>Centros De Costos Del Hospital San Antonio De Sesquilé</b>	<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>Producción Del Periodo</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Porcentaje De La Utilidad</b>
<b>Consulta De Medicina General</b>	22,707,964	42,970,500	20,262,536	133%
<b>Consulta Domiciliaria</b>	2,249,415	0	-2,249,415	-15%
<b>Mantenimiento De Salud Rías (IAMII Y Rutas)</b>	13,913,518	0	-13,913,518	-92%
<b>Consulta PYM</b>	8,108,338	5,846,220	-2,262,118	-15%
<b>Consulta Psicología</b>	9,209,709	9,079,649	-130,060	-1%
<b>Consulta Psiquiatría</b>	2,245,514	3,101,586	856,072	6%
<b>Consulta Pediatría</b>	7,562,228	15,225,844	7,663,616	50%
<b>Consulta Ginecobstetricia</b>	9,522,228	7,975,726	-1,546,502	-10%
<b>Consulta Nutrición Y Dietética</b>	4,762,228	6,308,392	1,546,164	10%
<b>Consulta De Medicina Interna</b>	10,040,909	12,779,156	2,738,247	18%
<b>Consulta De Medicina Familiar</b>	5,042,228	11,635,172	6,592,944	43%
<b>Consulta De Optometría</b>	6,627,927	11,214,256	4,586,329	30%
<b>Consulta De Oftalmología</b>	7,139,653	11,045,812	3,906,159	26%
<b>Consulta De Fonoaudiología</b>	2,245,514	6,135,068	3,889,554	26%
<b>Urgencias Consulta</b>	89,345,400	116,181,385	26,835,985	177%
<b>Urgencias Observación Adultos</b>	26,256,127	47,497,870	21,241,743	140%
<b>Urgencias Observación Pediatría</b>	16,165,437	6,705,112	-9,460,325	-62%
<b>Urgencias Procedimientos</b>	19,965,565	30,865,777	10,900,212	72%
<b>Sala De Partos</b>	5,665,136	4,915,653	-749,483	-5%
<b>Odontología General</b>	18,700,500	84,802,783	66,102,283	435%
<b>Transporte Asistencial Básico-Ambulancias</b>	27,702,540	71,562,756	43,860,216	289%
<b>Hospitalización General Adultos</b>	30,207,597	73,269,603	43,062,006	284%
<b>Hospitalización General Pediatría</b>	18,880,801	16,006,003	-2,874,798	-19%

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

<b>Extramural Pic Y Concurrencia</b>	27,720,262	0	-27,720,262	-183%
<b>Sesquilé Toma De Muestras De Laboratorio</b>	2,132,389	0	-2,132,389	-14%
<b>Sesquilé Toma De Muestras De Citología</b>	2,621,010	3,055,227	434,217	3%
<b>Sesquilé Laboratorio Clínico</b>	27,065,092	216,799,705	189,734,613	1250%
<b>Sesquilé Radiología</b>	23,457,020	31,168,853	7,711,833	51%
<b>Sesquilé Ecografías</b>	49,981,434	58,326,934	8,345,500	55%
<b>Sesquilé Terapia Respiratoria</b>	16,945,970	5,205,800	-11,740,170	-77%
<b>Fisioterapia</b>	9,326,640	18,309,299	8,982,659	59%
<b>Terapia Ocupacional</b>	4,045,514	2,863,407	-1,182,107	-8%
<b>Terapia Del Lenguaje</b>		0	0	0%
<b>Farmacia</b>	13,880,183	482,973	-13,397,210	-88%
<b>Enfermería</b>	5,327,393	0	-5,327,393	-35%
<b>Esterilización</b>	6,719,725	0	-6,719,725	-44%
<b>Vacunación</b>	7,236,124	4,573,171	-2,662,953	-18%
<b>Epidemiología</b>	7,874,112	0	-7,874,112	-52%
<b>Siau</b>	5,243,891	0	-5,243,891	-35%
<b>Humanización</b>	12,885,511	0	-12,885,511	-85%
<b>Seguridad Del Paciente</b>	4,774,112	0	-4,774,112	-31%
<b>Cafetería Y Servicios Generales</b>	2,203,794	0	-2,203,794	-15%
<b>Lavandería</b>	2,641,070	0	-2,641,070	-17%
<b>Historias Clínicas</b>	4,081,151	0	-4,081,151	-27%
<b>Referencia Y Contrareferencia</b>	11,520,184	0	-11,520,184	-76%
<b>Subgerencia Administrativa Y Financiera</b>	17,710,578	0	-17,710,578	-117%
<b>Almacén Y Activos Fijos</b>	9,391,413	0	-9,391,413	-62%
<b>Gestión Ambiental</b>	5,360,691	0	-5,360,691	-35%
<b>Mantenimiento Hospitalario</b>	42,029,036	0	-42,029,036	-277%
<b>Talento Humano</b>	18,097,865	0	-18,097,865	-119%
<b>Salud Y Seguridad En El Trabajo</b>	9,174,112	0	-9,174,112	-60%
<b>Presupuesto</b>	8,671,670	0	-8,671,670	-57%
<b>Contabilidad</b>	6,196,605	0	-6,196,605	-41%

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

<b>Costos</b>	7,860,105	0	-7,860,105	-52%
<b>Tesorería</b>	8,565,180	0	-8,565,180	-56%
<b>Facturación</b>	32,944,080	0	-32,944,080	-217%
<b>Cartera</b>	14,169,884	0	-14,169,884	-93%
<b>Glosas</b>	12,859,846	0	-12,859,846	-85%
<b>Rips</b>	15,148,925	0	-15,148,925	-100%
<b>Contratación</b>	17,353,522	0	-17,353,522	-114%
<b>Sistemas</b>	12,752,961	0	-12,752,961	-84%
<b>Estadística</b>	8,087,953	0	-8,087,953	-53%
<b>Comunicaciones</b>	7,798,476	0	-7,798,476	-51%
<b>Gestión Documental</b>	7,245,532	0	-7,245,532	-48%
<b>Gerencia</b>	18,435,844	23,230,974	4,795,130	32%
<b>Defensa Jurídica</b>	7,698,956	0	-7,698,956	-51%
<b>Gestión De Calidad</b>	18,289,757	0	-18,289,757	-120%
<b>Auditoría De Historia Clínica</b>	4,982,767		-4,982,767	-33%
<b>Planeación</b>	5,318,956	0	-5,318,956	-35%
<b>Control Interno</b>	6,698,956	0	-6,698,956	-44%
<b>Coordinación Asistencial</b>	9,166,184	0	-9,166,184	-60%
<b>Total</b>	<b>943,958,913</b>	<b>959,140,666</b>	<b>15,181,753</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los servicios del Hospital San Antonio de Sesquilé (2025).

Según el análisis presentado en la tabla 20 se evidencian los costos y gastos totales, así como la producción facturada durante el periodo analizado, permitiendo calcular la utilidad generada, facilitando la comprensión de esta información, se realizó el cálculo del porcentaje de la utilidad, ayudando a identificar la participación de cada centro de costos.

Se debe destacar que los centros de costos administrativos no generan producción directa relacionada con la prestación de servicios, aunque son esenciales para el funcionamiento del

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

hospital, el centro de costos que obtuvo el mayor porcentaje de utilidad es el laboratorio clínico, con un porcentaje de utilidad de 1250% generando una utilidad de \$189.734.613, el servicio es muy lucrativo e importante para el hospital, por lo que la alta gerencia debe prestar atención a este centro de costos, buscando estrategias que impulsen aún más sus ingresos y mejoren la calidad de atención al usuario, siempre en un marco de mejora continua.

El centro de costos con la participación más baja es terapia respiratoria presenta un porcentaje de utilidad de -77% con una pérdida de \$-11.740.170, hay otros centros de costos como mantenimiento hospitalario que muestra valores bajos, es importante señalar que estos no generan producción y su utilidad varía mensualmente según las necesidades de mantenimiento. Terapia respiratoria si ofrece un servicio, lo que hace necesario que la alta gerencia analice detalladamente su situación para optimizar recursos y aumentar la demanda inducida.

Es fundamental encontrar estrategias que mejoren los ingresos de terapia respiratoria sin comprometer la calidad del servicio, monitoreando el comportamiento del centro de costo en diferentes periodos para asegurar que las decisiones tomadas sean efectivas o para replantear nuevas soluciones si es necesario.

Este análisis facilita la identificación del problema raíz y se determina qué centro de costo necesita reestructurar sus estrategias para generar ingresos, a mediano plazo permitirá mejorar la utilidad del hospital, logrando su auto sostenibilidad y minimizar el impacto de la demora en el recaudo de las EPS (Entidades Prestadoras de Salud) y las glosas, a largo plazo esto contribuirá a solventar las obligaciones financieras y crear reservas económicas para futuros proyectos.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

### **6.2.6. Valor Que Le Cuesta Al Hospital Por Implementar Una Estructura De Costos Y Gastos**

**Mano de obra:** representa el valor mensual por honorarios del colaborador

**Computador mantenimiento:** el hospital no tiene la necesidad de comprar computador porque ellos ya lo tienen, este el valor por hora al mes al ingeniero de sistemas por darle mantenimiento al computador.

**Puesto de trabajo:** representa el valor mensual de la energía, internet, acueducto, vigilancia y seguridad, aseo y cafetería, papelería y mobiliario.

**Sistema CNT (Conexión Nacional de Telecomunicaciones):** este sistema no tiene valor, ya que fue donado por la Gobernación de Cundinamarca para el hospital.

En la tabla 21 se presenta el cálculo del valor que le cuesta al hospital implementar la estructura de costos y gastos:

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

Tabla 21 costo por implementar la estructura de costos y gastos

<b>Concepto</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
<b>Mano de obra mensual</b>	2,500,000	30,000,000
<b>Computador mantenimiento</b>	18,750	225,000
<b>Puesto de trabajo</b>	255,362	3,064,344
<b>Sistema CNT</b>	0	0
<b>Total</b>	2,774,112	33,289,344

El total de los costos mensuales es de \$ 2,774,112 y el total de los costos anuales es de \$ 33,289,344, los totales representan la suma de todos los gastos asociados a la mano de obra, mantenimiento de computadoras y puestos de trabajo, mostrando una visión del gasto total por la implementación de la estructura de costos y gastos para el hospital, el monto total es crucial para la planificación financiera, ya que permite evaluar la viabilidad económica y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la gestión de costos.

La inversión en la contratación de un colaborador encargado de gestionar la estructura de costos y gastos del hospital es fundamental para asegurar la sostenibilidad y eficiencia financiera de la institución, hay varios argumentos que respaldan esta decisión:

- **Control y Registro de Costos:** La contratación de un colaborador permitirá llevar a cabo un registro detallado de todos los costos y gastos asociados a cada centro de costo y por cada inductor, para tener una visión clara de cómo se distribuyen los recursos y dónde se están generando gastos innecesarios.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- **Identificación de Pérdidas:** Con un seguimiento constante de los costos y gastos, será posible identificar rápidamente los centros de costo que están generando pérdidas, permitiendo tomar medidas correctivas a tiempo, evitando que se acumulen pérdidas que puedan afectar la viabilidad financiera del hospital.
- **Optimización de Recursos:** El hospital podrá identificar áreas donde se pueden reducir gastos sin comprometer la calidad del servicio, no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también libera recursos que pueden ser reinvertidos en áreas críticas.
- **Potenciación de Centros de Utilidad:** Al identificar pérdidas, el colaborador podrá resaltar los centros de costo que están generando utilidades, permitirá al hospital potenciar sus capacidades, enfocando esfuerzos y recursos en las áreas más rentables y estratégicas.
- **Planificación Financiera:** La información precisa y actualizada sobre costos es crucial para la planificación financiera, un colaborador dedicado a esta tarea, el hospital podrá elaborar presupuestos más realistas y fundamentados, lo que facilitará la toma de decisiones a largo plazo.
- **Mejora en la Toma de Decisiones:** La gestión adecuada de costos proporciona datos valiosos que respaldan la toma de decisiones estratégicas, incluye decisiones sobre inversiones, expansión de servicios y ajustes en la operación, lo que puede resultar en un mejor desempeño financiero.
- **Retorno de la Inversión (ROI):** Aunque la contratación de un colaborador implica un costo, el retorno de esta inversión puede ser significativo, al optimizar costos y mejorar la rentabilidad, el hospital puede generar ahorros que superen con creces el gasto en salarios, lo que justifica la inversión

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

### 6.2.7. Servicio De Odontología Frente A Costos, Gastos Y Facturación En El Hospital De San Antonio De Sesquilé

Este análisis se centra en la evaluación de los costos operativos del servicio de odontología en relación con la facturación generada durante el período de mayo de 2025 en el Hospital San Antonio de Sesquilé, a través de la comparación de estos dos elementos, se busca determinar si la capacidad instalada de las unidades se está utilizando en su totalidad.

A continuación, se presenta una tabla que detalla el servicio de odontología en Sesquilé, donde se pueden observar los costos totales, la facturación, la utilidad, las actividades realizadas, el número de consultas, la capacidad instalada y el porcentaje de consultas efectivamente realizadas por mes:

*Tabla 22 análisis de costos y gastos de odontología*

<b>Mano De Obra</b>	<b>Mayo</b>
Odontóloga	\$ 3,385,200
Odontóloga	\$ 3,385,200
Higienista	\$ 2,852,211
Auxiliar Odontología	\$ 1,789,191
<b>Total Mano De Obra</b>	<b>\$ 11,411,802</b>
<b>Insumos</b>	<b>\$ 2,995,589</b>
<b>Costos Generales</b>	<b>\$ 3,722,519</b>
<b>Costos Administrativos</b>	<b>\$ 570,590</b>
	<b>Mayo</b>
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 18,700,500</b>

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

<b>Facturación</b>	\$ 84,802,783
<b>Utilidad</b>	\$ 66,102,283
<b>Producción Actividades</b>	1870
<b>Producción Consultas</b>	824
<b>Capacidad Instalada</b>	
<b>Unidades</b>	3
<b>Odontólogos</b>	2
<b>Higienista</b>	1
<b>Auxiliar</b>	1
<b>Tiempo De Consulta</b>	30 Minutos
<b>Consultas Diarias</b>	\$ 18
<b>Consultas Diarias Por Unidades</b>	\$ 54
<b>Consultas Mensuales</b>	\$ 1,080
<b>Porcentaje De Consultas Mes</b>	<b>76%</b>

El análisis de costos del servicio de odontología para el mes de mayo proporciona una visión clara de la situación financiera y operativa de la práctica, se presentan las principales interpretaciones de los datos:

- Mano de obra: Con un total de \$11,411,802, la mano de obra representa el mayor gasto, lo que es común en servicios de salud donde el personal es fundamental, indicando que la inversión en recursos humanos es significativa y necesaria para mantener la calidad del servicio.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- Insumos: Los costos de insumos son de \$2,995,589, lo que sugiere que hay un gasto considerable en materiales necesarios para la atención odontológica, es un aspecto crítico a monitorear para optimizar costos.
- Costos generales y administrativos: Con 3,722,519 y 570,590, los costos son importantes para el funcionamiento del servicio, pero deben ser gestionados eficientemente para maximizar la rentabilidad.
- Costo total: El costo total de \$18,700,500 representa los costos totales por prestar el servicio de odontología en el mes de mayo.
- Facturación: Con ingresos de \$84,802,783, muestra una facturación sólida, lo que indica una buena demanda de servicios odontológicos.
- Utilidad: La utilidad de \$66,102,283 es un indicador positivo, ya que muestra que el servicio es rentable, generando un margen significativo entre los ingresos y los costos.
- Producción de actividades y consultas: Con 1,870 actividades y 824 consultas, se evidencia una carga de trabajo considerable, el servicio está activo y atendiendo a un número significativo de pacientes.
- Capacidad instalada: La capacidad instalada de 3 unidades, 2 odontólogos, 1 higienista y 1 auxiliar indica que hay suficientes recursos para atender la demanda, es importante evaluar si esta capacidad es suficiente para maximizar la producción y si se puede aumentar para mejorar la rentabilidad.
- Tiempo de consulta: Con un tiempo de consulta de 30 minutos, se puede calcular el número de consultas que cada odontólogo puede realizar en un día, para evaluar la eficiencia operativa.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- Consultas diarias y mensuales: Con 18 consultas diarias y 1,080 consultas mensuales, se está utilizando una buena parte de la capacidad instalada, lo que refleja un porcentaje de consultas del 76%, hay espacio para mejorar la utilización de la capacidad, lo que podría aumentar los ingresos.
- Optimización de costos: siempre hay oportunidades para reducir costos, especialmente en insumos y costos generales, sin comprometer la calidad del servicio.
- Incremento de la capacidad de atención: Considerar la posibilidad de aumentar el número de consultas diarias o la capacidad instalada podría resultar en un aumento de la facturación y de la utilidad.

El análisis de costos y gastos del servicio de odontología muestra rentabilidad con una buena gestión de costos y una demanda sólida, hay oportunidades para mejorar la eficiencia y maximizar la rentabilidad a través de la optimización de recursos y la posible expansión de la capacidad de atención.

Para aumentar la utilización de la capacidad instalada del servicio de odontología del 76% al 100%, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Ampliar el horario de atención, incluyendo turnos nocturnos o fines de semana, para atender a más pacientes y ofrecer horarios flexibles para citas, permitiendo a los pacientes elegir horarios que se adapten a sus necesidades.
- Capacitar al personal auxiliar para que asista en procedimientos menores, permitiendo que los odontólogos se concentren en tratamientos más complejos.
- Implementar un sistema de gestión de citas que minimiza las cancelaciones y no presentaciones, optimizando el tiempo de los odontólogos.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- Realizar campañas de marketing para educar a la comunidad sobre la importancia de la salud dental y fomentar visitas regulares.
- Realizar seguimientos con los pacientes después de los tratamientos para fomentar la continuidad en la atención.
- Revisar y optimizar los tiempos de consulta para asegurar que cada odontólogo pueda atender la mayor cantidad de pacientes posible sin comprometer la calidad del servicio.
- Proporcionar capacitación continua al personal para mejorar la eficiencia en los procedimientos y la atención al paciente.
- Enfatizar en la demanda inducida.

## 7. Conclusiones

Muñoz et al., (2025) destaca la importancia de gestionar los costos de manera eficiente en el sector salud, señalando la importancia de mantener la calidad de atención y cumplir con los indicadores financieros que deben seguir este tipo de entidades, en la investigación se observa que una buena gestión de costos y gastos, no solo ayuda a optimizar los recursos económicos, humanos y materiales, también mejora los indicadores de calidad de atención al usuario, respaldando la necesidad de una gestión eficiente para el control financiero, generando buena reputación, contribuyendo a su vez a la rentabilidad y el éxito del hospital.

Koechlin (2021) menciona que el costo se refiere a los egresos directamente relacionados con la fabricación del producto o prestación del servicio y el gasto está vinculado a la operación del negocio, al analizar el hospital se identificó cuáles eran los costos asociados al servicio y los gastos generales que no se relacionaban directamente a la atención del paciente, permitiendo una visión clara de la situación financiera del hospital y tomar decisiones informadas.

Al comprender como se distribuyen los recursos entre los costos directos de producción y gastos operativos generales, la organización de salud puede optimizar su funcionamiento y mejorar la calidad del servicio que se presta, es fundamental adoptar estrategias de gestión para afrontar los desafíos actuales y futuros del hospital.

El acercamiento teórico y conceptual al tema de costos y gastos de las empresas, a través de la revisión de la literatura y conceptos claves, se establecen las bases para conocer los significados, sus diferencias y el impacto en la sostenibilidad financiera, facilito la identificación

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

de áreas críticas en la gestión del hospital, lo que resultó un enfoque claro y facilitó el desarrollo de siguiente objetivo.

Diagnosticar la situación actual de los costos y gastos del Hospital San Antonio de Sesquilé, se realizó un análisis de los registros financieros y operativos de la institución, el diagnóstico reveló áreas de ineficiencia y oportunidades de mejora, permitiendo identificar los principales costos asociados a la atención al usuario y los gastos operativos generales, la información obtenida permitió entender cómo se utilizaban los recursos y qué ajustes eran necesarios.

El diseño de una estructura de costos y gastos para el Hospital San Antonio de Sesquilé fue el resultado de los hallazgos obtenidos en los objetivos anteriores, la estructura busca clasificar y organizar los costos y gastos de manera efectiva, orientada a mejorar la toma de decisiones y la planificación estratégica del hospital, al implementar esta estructura se espera que el hospital optimice los recursos y mejore la calidad de prestación del servicio garantizando la sostenibilidad financiera.

Se hace una invitación a seguir indagando el manejo de los costos y gastos, creando una oportunidad valiosa para mejorar la gestión de las organizaciones, enfatizando en cada área para identificar mejoras y fallas proporcionando una toma de decisiones sustentada para prestar el mejor servicio o crear productos eficientes y efectivos, siempre realizando investigaciones con compromiso para que los resultados tengan impacto significativo en las empresas.

# **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

## **8. Recomendaciones**

En el transcurso de la investigación se encontraron aspectos positivos como negativos, una de las dificultades que se encontraron fue la falta de información de los espacios utilizados en el hospital, no tienen medidas exactas ni conocimiento de cuantas salidas de agua o luz poseen, complicando el análisis de costos y gastos, pero la administración del hospital mostro una actitud colaborativa y permitió recorrer las instalaciones para recopilar datos de los espacios permitiendo el reconocer el funcionamiento de los servicios, al registrar la información en tiempo real se realizó un análisis completo de la gestión de costos y gastos en el hospital.

En el ámbito empresarial actual, una de las grandes problemáticas que afectan la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones es la falta de claridad en la gestión de costos y gastos, le agradecemos el compromiso a la Universidad Minuto de Dios y a la Especialización de Gerencia Financiera por el avance del conocimiento y los animamos a profundizar en este campo de estudio, porque muchas empresas desconocen los costos y gastos reales de sus productos y servicios, lo que dificulta la identificación de ineficiencia y la toma de decisiones fundamentadas, por ello los invitamos a seguir indagando sobre el tema dentro del campo de la administración financiera, su aporte como investigadores puede ser clave para identificar las causas, desarrollar metodologías y proponer estrategias acertadas.

El Hospital San Antonio de Sesquilé, gracias al avance de esta investigación cuenta ahora con bases sólidas para identificar las áreas en las que puede mejorar o reestructurar sus operaciones, con el fin de generar mejores resultados económicos, los invitamos a utilizar la estructura de costos diseñada específicamente para su funcionamiento, implementarla permite al

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

hospital desarrollar estrategias operativas más acertadas, optimizando el uso de recursos y mejorar la calidad de atención, avanzando hacia una gestión más eficiente y sostenible.

# Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

## Referencias bibliográficas

- Arana Peña, L. F. (2024). Análisis de costos en los exámenes de laboratorio clínico en pacientes crónicos de un hospital de primer nivel de complejidad del departamento del Tolima (Bachelor's thesis, Especialización en Auditoría y Garantía de Calidad en Salud).
- Alulema, N. S. M., Serrano, A. K. C., & Espín, R. D. S. (2024). Costos De Producción Y Análisis De Mercado. Editorial Binario, 149.
- Arias, K. L. C., Maldonado, F. X. J., & Monsalve, Y. E. C. (2024). Modelo de gestión para sistematizar los costos para la producción de banano. Caso Finca Sarita. Revista Ñeque, 7(17), 25-41.
- Arias Suárez, J. D., & Cano Mejía, V. (2021). Contabilidad de gestión y regímenes de poder: revisión de la literatura y reflexión crítica sobre los eufemismos de los sistemas de costos en las organizaciones. Innovar, 31(82), 45-64.
- Asamblea Departamental de Cundinamarca (2020). Ordenanza No. 039 de 2020.  
[https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/e8d12a17-3a44-4543-a662-c00c41857bf3/Estatuto+de+rentas+departamental+-+ordenanza+039+de+2020-Estampillas.pdf? MOD=AJPERES](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/e8d12a17-3a44-4543-a662-c00c41857bf3/Estatuto+de+rentas+departamental+-+ordenanza+039+de+2020-Estampillas.pdf?MOD=AJPERES)
- Boschin, M., & Metz, N. (2023). XI Congreso internacional de profesores universitarios de costos. Argentina.
- Carrasco, L. (2009). Aplicación práctica del Impuesto a la Renta, ejercicios 2008 y 2009. Lima, Perú: Centro de Investigación Jurídico Contable S.A. – CIJCSA.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- Carla, V. S. N., & Casas, P. E. T. (2023). La gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público en el sector salud. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Chang, L., Alba, M., González, N., López, M., & Moreno, M. (2012). La importancia de la contabilidad de costos. Ciudad de México: ITSON.
- Carballosa Herrera, R., Jiménez López, G., & Gálvez González, A. M. (2021). Sistema de costos para la carrera de Licenciatura en Enfermería en Cienfuegos. Curso 2017-2018. *MediSur*, 19(5), 835-844.
- Carazas, R. R., Ubillús, R. A. R., & Villanueva, C. A. V. (2022). Propuesta de un sistema ABC para control de costos indirectos en Instituciones de Educación Básica. *Tesla Revista Científica*, 2(2), e17-e17.
- Congreso de la Republica (2010). Ley 1393 de 2010.  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1393\\_2010.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1393_2010.html)
- Corona, J. I. M., Almón, G. E. P., & Garza, D. B. O. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67-83.
- De la Roche, M. M., & Benavides, M. C. C. (2021). Estado del arte del método mixto en la investigación: método cualitativo y método cuantitativo. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 28-35.
- Fermini, L. A. A., Ospina, Y. M., & Bernal, A. I. T. (2023). Estado del arte: productividad como concepto en el ámbito de la salud. *Económicas CUC*, 44(2), 235-252.
- Flores, L. R., & Blanco, J. O. (2021). Determinación de costos operativos y su incidencia en la rentabilidad económica y financiera de las empresas de transportes urbano de pasajeros de la ciudad de Puno–Perú. *Actualidad Contable Faces*, 24(43), 76-92.

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Función Pública (1993). Ley 100 de 1993.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

García, J., López, M., & Fernández, A. (2021). Costos y gestión hospitalaria: Un enfoque práctico. Editorial Médica Panamericana.

Honores, J. L. C., & Llanto, J. Q. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5(19), 775-786.9762.

Hospital San Antonio de Sesquilé. (2025). Estado del sistema de costos y gastos. <http://www.hospital-sesquile-cundinamarca.gov.co/>

Hospital San Antonio de Sesquilé. (2025). Estados Financieros.

Jaimes Monteverde, K. A., Salazar Prada, J., & Contreras Herrera, Y. A. (2024). Plan estratégico ESE Hospital El Salvador de Ubaté (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA-Virtual).

Jumbo, J. C. B., Aguilar, G. E. M., & Agila, R. D. J. E. (2023). Gestión de costos en la producción de camarón-Provincia de El Oro. Polo del Conocimiento, 8(2), 733-753.

Koehlin, L. F. V. (2021). Entendiendo los conceptos constitucionales de libre iniciativa privada y economía social de mercado. Ius Et Praxis, (052), 147-161.

Llanos, E. G. A., Diaz, D. G. A., Alessandra, E. Q. M., Rivera, V. T. F., & Flores, J. M. G. (2023). Una nueva visión de la gestión de costos de calidad y su influencia en la rentabilidad de las bodegas del sector vitivinícola, año 2022. Revista de Investigación Valor Agregado, 10(1), 52-82

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- López Rodríguez, C. E., Velásquez Lizcano, C., Fajardo Sierra, J. M., & Sierra Otalora, J. L. (2024). Un acercamiento a las metodologías para la valoración financiera: análisis bibliométrico y revisión sistemática de literatura. *RAN (Chillán)*, 10(1), 36-52.
- López-Rodríguez, C. E., Espinosa-Rodríguez, M. A., Lugo-Tochoy, M. G., & Muriel-Muñoz, M. M. (2022). Perfil emprendedor de estudiantes y graduados de la especialización en gerencia financiera de UNIMINUTO. *Inclusión y Desarrollo*, 9(1), 13-23.
- Mero-Mendoza, L. J., Joza-González, A. X., & Cevallos, J. (2022). Sistema de costos por órdenes de producción y control operativo-contable. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360- ISSN: 2737-6443.*, 5(10), 28-33.
- Ministerio de Salud y Protección Social (2023). Resolución No 2367 de 2023. [https://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resolución%20No%202367%20de%202023.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%20No%202367%20de%202023.pdf)
- Moscoso Paricoto, I., Cruz Chuyma, R., & Aceituno Huacani, C. (2022). Rompiendo paradigmas en la investigación científica.
- Muñoz, L. L. Z., Vera, J. M. V., Remache, A. P. P., & Mejía, B. A. Z. (2025). Gestión de costos hospitalarios con enfoque en UCI: revisión sistemática. *Conciencia Digital*, 8(1.1), 100-124.
- Naula, F. E. M., Chalco, V. A. L., & Jara, K. M. V. (2023). Modelo de un Sistema de Costos por Órdenes de Producción para la Microempresa Profrupa en la Ciudad de Cuenca. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 8856-8871.

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

- Pacheco, J. M., & Palacios, M. J. (2025). Análisis de costo-efectividad de los cuidados paliativos: una revisión sistemática de evidencias y desafíos. *Revista Qualitas*, 29(29), 120-133.
- Panchi-Mayo, V. P., & Armas-Heredia, I. R. (2022). La buena gestión contable en la empresa como sinónimo de éxito. *Revista de investigación SIGMA*, 9(02).
- Porporato, M., & Recalde, J. T. (2021). Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicando una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(32).
- Quispe, R., Bazán, B., Espinola, K., Gastelo, I., Herrera, M., Morales, A., & Quispe, D. (2023). Sistema de costos ABC en la toma de decisiones para el éxito de la empresa. *SCIÉENDO*, 26(3), 329-335.
- Ren, M. S. J., & Zurita, I. N. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 36-68.
- Rincón, C. A., & Fernando, V. V. (2017). *Costos: decisiones empresariales*. Ecoe ediciones.
- Roldán, M. I. D., Montoya, L. F. G., & Agudelo, J. A. O. (2009). Análisis de los sistemas de costos utilizados en las entidades del sector salud en Colombia y su utilidad para la toma de decisiones. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, (5), 495-525.
- Secretaria de Salud de Cundinamarca (2022). Decreto 515 de 2022.
- <https://isolucion.cundinamarca.gov.co/Isolucion/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=f99CYW5jb0Nvbm9jaW1pZW50bzRDdW5kaW5hbWFyY2EvNC80MGM4ZmQ0NmM0NTA0NTg5ODI1OTAxMjk2OTJiNDFlOC80MGM4ZmQ0NmM0NTA0NTg5ODI1OTAxMjk2OTJiNDFlOC5hc3A/SURBUJRJQ1VMTz0yMzk4OA==>

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

- Soto Mujica, J. C. H. (2021). Propuesta de sistema de costos e incidencia en la utilidad de la lavandería Industrial Wash SAC. *Quipukamayoc*, 29(61), 85-94.
- Valencia, D. G. M., & Merchán, C. A. M. (2024). La Gestión Financiera y la Relación con Operaciones Logísticas en Distribuidoras de Cárnicos de Manta. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 5(1), 172-197.
- Villalba, C. I. C., Liberio, R. V. N., Zambrano, C. M. N., & González, E. A. P. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 302-314.
- Yucra, N. G. (2023). Presupuesto por resultado y calidad de gasto en la gestión de los programas presupuestales del Sector Salud: Una revisión sistemática. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 2555.
- Zavala, M. A., González, I., & Rojas, G. M. (2023). Aportes al conocimiento actual sobre el aula invertida. *Revista espacios*, 44(9), 206-217.
- Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723.

# Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

## Anexos

### Anexo A. Base de Datos Hospital San Antonio de Sesquilé

Base de Datos Hospital San Antonio de Sesquilé							
Centros De Costos	Metros Cuadros	Instalaciones Eléctricas	Equipamiento Tecnológico	Instalaciones Hidrosanitarias	Conectividad	Teléfono	Ambulancias
1 Consulta De Medicina General	33.44	4	1	4	1		
2 Consulta Domiciliaria	3.56	0	1	2	1		
3 Mantenimiento De Salud RIAS (IAMII Y Rutas)	2.98	3	1	1	1		
4 Consulta PYM	28.87	5	1	2	1		
5 Consulta Psicología	17.34	4	1	1	1		
6 Consulta Psiquiatría	3.56	4	1	1	1		
7 Consulta Pediatría	14.03	4	1	1	1		
8 Consulta Ginecobstetricia	14.03	6	1	1	1		

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

9	Consulta Nutrición Y Dietética	14.03	3		1	
				1		1
1	Consulta De Medicina Interna	14.03	5		1	
0				1		1
1	Consulta De Medicina Familiar	14.03	5		1	
1				1		1
1	Consulta De Optometría	3.56	6		1	
2				1		1
1	Consulta De Oftalmología	3.56	3		1	
3				1		1
1	Consulta De Fonoaudiología	3.56	3		1	
4				1		1
1	Urgencias Consulta	115.54	12		3	
5				3		3
1	Urgencias Observación Adultos	275.74	24		4	
6				2		2
1	Urgencias Observación Pediatría	273.27	32		4	
7				1		1
1	Urgencias Procedimientos	15.51	10		4	
8				1		1
1	Sala De Partos	132.21	13		6	-
9				-		
2	Odontología General	34.26	8		4	
0				2		2
2	Transporte Asistencial Básico-	177.09	3		1	-
1	Ambulancias			-		5
2	Hospitalización General Adultos	263.87	35		29	
2				1		1
2	Hospitalización General Pediatría	64.8	24		17	
3				1		1
2	Extramural PIC Y Concurrencia	3.56	3		1	
4				1		1
2	Toma De Muestras De Laboratorio	17.62	4		2	-
5				-		

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

2	Toma De Muestras De Citología	44.37	8		4	
6				4		4
2	Laboratorio Clínico	44.37	8		4	
7				4		4
2	Radiología	35.4	6		1	
8				1		1
2	Ecografías	17.34	6		2	
9				1		1
3	Terapia Respiratoria	15.31	5		2	
0				1		1
3	Fisioterapia	24.81	5		6	
1				1		1
3	Terapia Ocupacional	3.56	4		1	
2				1		1
3	Terapia Del Lenguaje	15.31	5		1	
3				1		1
3	Farmacia	31.21	5		2	
4				2		2
3	Enfermería	3.94	8		1	
5				2		2
3	Esterilización	16.2	3		2	
6				-		-
3	Vacunación	32.64	6		3	
7				1		1
3	Epidemiología	7.28	2		1	
8				1		1
3	Siau	17.34	3		2	
9				1		1
4	Humanización	3.78	4		2	
0				1		1
4	Seguridad Del Paciente	7.28	3		1	
1				1		1
4	Cafetería Y Servicios Generales	26.6	6		2	
2				-		-

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

4	Lavandería	42.85	7		4	-
3						-
4	Historias Clínicas	11.33	3		1	
4				1		1
4	Referencia Y Contrareferencia	6.98	3		1	
5				1		1
4	Subgerencia Administrativa Y	22.7	5		3	
6	Financiera			1		1
4	Almacén Y Activos Fijos	64.69	4		1	
7				1		1
4	Gestión Ambiental	8.28	3		1	
8				1		1
4	Mantenimiento Hospitalario	7.28	3		1	
9				1		1
5	Talento Humano	14.56	5		2	
0				2		2
5	Salud Y Seguridad En El Trabajo	7.28	3		1	
1				1		1
5	Presupuesto	7.04	4		2	
2				2		2
5	Contabilidad	6.75	3		1	
3				1		1
5	Costos	6.75	3		1	
4				1		1
5	Tesorería	12.05	4		1	
5				1		1
5	Facturación	27.35	5		5	4
6				5		5
5	Cartera	7.12	3		1	
7				1		1
5	Glosas	14.16	3		2	
8				2		2
5	Rips	7.12	3		1	
9				1		1

## Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé

6	Contratación	16.02	4		1			
0				1		1		
6	Sistemas	16.83	5		2			
1				2		2		
6	Estadística	4.02	4		1			
2				1		1		
6	Comunicaciones	7.28	3		1			
3				1		1		
6	Gestión Documental	43.44	4		1			
4				1		1		
6	Gerencia	22.73	5		1		1	
5				1		1		
6	Defensa Jurídica	8.22	3		1			
6				1		1		
6	Gestión De Calidad	11.5	3		1			
7				2		2		
6	Auditoría De Historia Clínica	7.12	4		1			
8				1		1		
6	Planeación	8.22	4		1			
9				1		1		
7	Control Interno	8.22	5		1			
0				1		1		
7	Coordinación Asistencial	6.98	5		1			
1				1		1		
<b>Total</b>		<b>2325.66</b>	<b>423</b>	<b>86</b>	<b>173</b>	<b>86</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**

Anexo B. Estructura de Costos y Gastos Hospital San Antonio de Sesquilé









## **Desarrollo de la estructura de costos y gastos del hospital San Antonio de Sesquilé**